

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ÉTUDE EXPLORATOIRE DES TRANSFORMATIONS  
IDENTITAIRES ET COMMUNICATIONNELLES DE PROFESSIONNELS SUITE À  
UNE FORMATION EN COMMUNICATION NON VIOLENTE

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR  
CATHERINE BLAIN

JANVIER 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## AVANT-PROPOS

Notre démarche de recherche s'appuie sur notre intérêt d'étudier une méthode de communication interpersonnelle, nommée la communication non violente (CNV). Notre but consistait à identifier l'impact d'un tel apprentissage au niveau de l'identité professionnelle de personnes dont le travail consiste à communiquer avec autrui. Nous avons comme intuition de recherche qu'une formation en communication non violente permet le développement d'habiletés communicationnelles favorables au sentiment d'estime de soi et au développement professionnel de ces personnes. L'apport de la recherche a permis d'identifier les moyens et stratégies de communication relationnelles et d'étudier les changements rencontrés chez les participants. Toutefois, une des limites de la recherche est de n'avoir pu cerner davantage les habiletés convoitées en communication non violente. Nous avons pu soulever lesquelles étaient sollicitées, sans toutefois les scruter en profondeur. Il en est de même pour les conflits et problèmes communicationnels rencontrés par les sujets.

Nous aimerions prendre le temps de souligner la participation exemplaire de deux personnes sans qui cette recherche n'aurait pas été possible. Robert Bouchard et Marcelle Bélanger, du groupe Conscientia, qui nous ont permis la réalisation complète de notre partie méthodologique. Grâce à eux, nous avons pu procéder à nos observations de terrain, rencontrer des gens formidables qui ont à cœur la communication non violente et trouver les participants de notre échantillon, à qui je dis encore une fois merci.

Il nous est indispensable de remercier spécialement nos parents et amis, pour leur soutien et leur amour inconditionnel qui jamais n'ont cessé de croire en nous, ainsi que notre collègue, et avant tout amie, qui a parcouru le même chemin à nos côtés. Enfin, nous remercions notre directrice, Michèle-Isis Brouillet, qui nous a poussé au plus loin de notre professionnalisme et perfectionnisme.

## TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	ii
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION.....	1
Objet de la recherche.....	1
Structure du mémoire.....	2
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	4
1. Description du problème : changements organisationnels radicaux et effets sur les travailleurs.....	4
1.1. Rupture organisationnelle par des indicateurs de changements, de violence et de souffrance.....	4
1.1.2. Problèmes de santé et de conflits auxquels font face les travailleurs professionnels.....	7
1.1.3. Identité et communication interpersonnelle au centre des activités de travail.....	11
1.1.4. Modes de gestion axés sur le développement professionnel et personnel des travailleurs professionnels.....	13
1.1.5. Perspectives communicationnelles de la compétence de communication et identité professionnelle au travail.....	14
1.2. Problème de recherche.....	18
1.3. Objectifs et principaux concepts de recherche.....	20
1.4. Orientations et intérêts de recherche.....	22

CHAPITRE II	
CADRE DE RÉFÉRENCE.....	24
2.1. Communication au travail et dynamique identitaire.....	24
2.1.1. Santé et communication au travail.....	24
2.1.2. Dynamique identitaire, enjeux et identité professionnelle.....	29
2.2. Caractéristiques du concept de soi et de l'estime de soi et perspective psychosociologique de développement du Soi.....	33
2.2.1. Caractéristiques du concept de soi et de l'estime de soi.....	33
2.2.2. Perspective psychosociologique et développement du Soi .....	40
2.3. Communication, formation professionnelle et démarche de communication non violente.....	43
2.3.1. Apprentissage et formation en communication interpersonnelle.....	43
2.3.2. La communication non violente : une démarche de développement personnel et professionnel.....	45
2.4. Cadre conceptuel de la recherche .....	50
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE.....	53
3.1. Posture épistémologique.....	53
3.2. Stratégie de recherche.....	54
3.3. Dimensions abordées et instruments d'investigation.....	55
3.4. Échantillon de recherche.....	57
3.5. Démarche d'analyse des données.....	59
3.6. Présentation de l'accès au terrain et les relations avec le milieu.....	59
3.7. Critères assignés pour démontrer la crédibilité des résultats.....	60

CHAPITRE IV	
ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	62
4.1. Présentation de la démarche d'analyse.....	62
4.2. Environnement de travail.....	65
4.2.1. Climat de soutien et relation coopérative.....	65
4.2.2. Changements organisationnels à la source de malaise : une symphonie mal orchestrée.....	68
4.3. Communication non violente.....	76
4.3.1. Une expérimentation de pratique non violente.....	76
4.3.2. Changements professionnels et interpersonnels : une transformation réussie.....	78
4.3.3. Renouvellement d'une pratique communicationnelle.....	80
4.4. Identité professionnelle.....	84
4.4.1. Socialisation et impact de la communication non violente sur l'identité professionnelle.....	84
4.4.2 Processus d'identification : enjeux développementaux du Soi.....	86
4.5. Concept de soi.....	89
4.5.1. Estime de soi et lien avec la communication non violente.....	89
4.5.2. Concept et structure du soi.....	92
4.5.3 Regard de l'autre et l'effet sur soi : rôle et influence de la perception d'autrui	94
4.5.4. Représentation de soi et perceptions expérientielles actuelles des sujets.....	97
4.5.5. Développement et changements dans le concept de soi.....	98
4.6. Synthèse des faits récurrents et exclusifs des professionnels en communication....	102
CONCLUSION.....	106

ANNEXE A	
CONSIGNES DE PRISE DE CONTACT.....	109
ANNEXE B	
FEUILLE D'INSCRIPTION ET FORMULE DE CONSENTEMENT.....	111
ANNEXE C	
FICHE SIGNALÉTIQUE.....	112
ANNEXE D	
QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE.....	113
ANNEXE E	
AIDE-MÉMOIRE, DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN.....	115
RÉFÉRENCES.....	116

## **LISTE DES FIGURES**

Figure	Page
2.1 : Extrait des quatre étapes d'une communication non violente.....	48



## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau	Page
2.1 : Modèle expérientiel-développemental du concept de soi.....	36
2.2 : Schéma du cadre conceptuel.....	51
4.1 : Thèmes et sous-thèmes de la recherche.....	65
4.2 : Synthèse des faits saillants.....	102

## RÉSUMÉ

Ce mémoire s'attarde à la présentation des différents enjeux du contexte organisationnel qui engendrent des changements identitaires et communicationnels. Plus précisément, il dénonce le système organisationnel qui met en place une qualité de vie malsaine ayant des effets sur l'identité professionnelle et affectant ainsi différentes facettes du concept de soi des travailleurs. Le but de l'étude exploratoire consiste à identifier les changements possibles chez les professionnels dans l'exercice de leur fonction de communication et au plan de leur estime personnelle à la suite d'une formation en communication non violente.

Les intuitions de la chercheuse l'ont mené à orienter son investigation pour comprendre si la CNV (communication non violente), en tant que méthode d'intervention, a un impact sur le « concept de soi » (René L'Écuyer), dimension de l'identité professionnelle des sujets ciblés. Cette recherche est une piste de réflexion pour tous les professionnels qui éprouvent le désir d'actualiser leurs connaissances afin de faciliter leur compréhension des processus communicationnels et relationnels qui influencent leurs échanges en milieu de travail. C'est donc le vécu quotidien tant au plan du développement de soi que de ses relations aux autres qui est au cœur de la recherche.

La méthodologie empruntée est d'ordre qualitatif et s'inscrit dans la foulée des approches compréhensives. La collecte de données a eu lieu auprès de professionnels ayant suivi une formation en CNV auprès d'un groupe de formateurs accrédités. Dans un premier temps, des observations ont eu lieu lors de journées pratiques. Dans un deuxième temps, des entretiens semi-dirigés ont été menés auprès de cinq sujets dont le métier consiste à communiquer.

Les données analysées démontrent que les professionnels éprouvent des problèmes dans leurs milieux de travail à différents degrés. Il est question de conflits relationnels, de problèmes communicationnels ou psychologiques. Devant ces souffrances, la formation et l'auto-formation des sujets à la communication non violente indiquent les améliorations que permet cette démarche face à certaines situations et de plus, elle favorise le développement d'habiletés relationnelles.

Mots clés : communication au travail, auto formation à une démarche de communication, communication non-violente, identité professionnelle, concept de soi, estime de soi, compétence communicationnelle.

## **INTRODUCTION**

### **Objet et objectif de la recherche**

La santé en milieu de travail et la reconnaissance des services accomplis par les professionnels représente un phénomène actuellement pertinent, compte tenu des différents problèmes identifiés en milieu organisationnel (De Gaulejac, 2005). C'est, entre autres, en raison des changements technologiques et de la mondialisation qu'une pression de rendement et de productivité de plus en plus forte se fait sentir chez les professionnels. Cette pression ne demeure pas sans conséquence, au contraire elle entraîne une série de séquelles dont les conséquences sont physiques et psychologiques.

Dans ce contexte organisationnel, la présente recherche tente de dégager l'apport de la méthode de la communication non violente (CNV) au développement professionnel et personnel des sujets de l'étude. Il s'agit plus particulièrement de cibler les changements survenus quant au concept de soi et au développement de la compétence de communication des professionnels.

### **Méthode et démarche adoptée**

Nous privilégions, dans une approche compréhensive, la démarche qualitative du récit de vie et de pratique pour dégager les expériences et les perceptions de ces professionnels quant à des facettes de leur identité professionnelle et de leur communication interpersonnelle. Nous désirons étudier les effets de l'organisation du travail sur ces professionnels pour saisir ce qu'ils vivent. Notre recherche ne fait que suggérer des pistes de solution. Elle ne prête à aucune généralisation sur la démarche de la communication non violente. Elle tente simplement de constater les répercussions que cette démarche peut avoir sur les professionnels qui sont insérés dans des organisations en pleine transformation. Notre démarche méthodologique s'appuie sur des observations participantes et des entretiens semi-

dirigés. Les résultats obtenus permettent de cerner les répercussions entraînées par la communication non violente sur l'estime et la pratique communicationnelle des sujets. Les pistes d'intervention peuvent servir de voie d'exploration pour tous les professionnels soucieux d'améliorer leur climat de travail ou encore pour les employeurs qui désirent contrer les malaises présents dans les organisations, tels le stress, les conflits et les problèmes communicationnels.

### **Structure du mémoire**

Le présent mémoire comprend quatre chapitres. Le premier chapitre aborde la problématique des effets de l'introduction de l'innovation et des différents problèmes présents dans le milieu organisationnel en ces temps de mondialisation des marchés. Cette présentation permet d'insister sur l'importance d'une formation en communication interpersonnelle favorisant le développement d'habiletés de communication au travail.

Le second chapitre traite du cadre de référence en présentant d'abord la communication au travail et le rôle de la profession dans la construction identitaire des travailleurs professionnels. Ensuite, comme la dynamique identitaire est complexe, on aborde l'étude du concept de soi pour introduire par la suite les notions de l'estime de soi et le développement du Soi à partir de différents champs disciplinaires. Finalement, le développement de soi étant intimement lié à la communication, ce chapitre met en lumière diverses habitudes communicationnelles plus ou moins adéquates, de façon à rendre compte de notre apprentissage restreint des diverses formes de communication (verbal, paraverbal et non verbal). Le cadre conceptuel de notre recherche clôt ce chapitre.

Le troisième chapitre présente la méthodologie adoptée. Il décrit l'approche compréhensive et la stratégie qualitative choisie. On y présente également les modes d'investigation, l'échantillon de l'étude, la démarche de collecte et d'analyse des données.

Le dernier chapitre jumelle les parties analyse et interprétation des résultats. Il se termine par le dégagement des faits saillants et exclusifs de la recherche. Enfin, la conclusion fait part des pistes d'interventions possibles et résume les faits saillants de chacune des étapes de

recherche. Il met également en lumière les points qui ressortent de l'interprétation des résultats.

## **CHAPITRE I**

### **PROBLÉMATIQUE**

Dans ce chapitre, il est question de présenter le contexte organisationnel du changement tel qu'il est vécu par des professionnels en milieux de travail. Cette avenue permet d'exposer les problèmes de santé physique et psychologique ainsi que les conflits qu'ils peuvent rencontrer dans leur milieu de travail. Les notions d'identité et de pratique communicationnelle seront par la suite abordées afin d'introduire la réorganisation des entreprises par le biais de formation et d'auto formation entraînant le développement de nouvelles compétences des professionnels, particulièrement en communication interpersonnelle.

#### **1. Description du problème : changements organisationnels radicaux et effets sur les travailleurs**

##### **1.1. Rupture organisationnelle par des indicateurs de changements, de violence et de souffrance**

Depuis la dernière décennie, l'univers du travail a subi des modifications (Castro, 1995, Cormier, 2004) qui occasionnent des problèmes au niveau de la qualité de vie des travailleurs. Actuellement, l'univers organisationnel subit de profonds changements qui entraînent de la souffrance au niveau de la santé physique et mentale des travailleurs, de même qu'est présente la violence et ce, à tous les niveaux de salariés. Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons aux professionnels, dont la communication interpersonnelle est le métier, i.e. que la parole est l'outil premier à la réalisation de leur tâche et qui vivent ce phénomène de rupture organisationnelle.

Ces changements se manifestent par les indicateurs suivants : chômage, travail à temps partiel, emplois jeunes, précarisation de l'emploi, gel de la mobilité, complexification de la demande des organisations, féminisation des emplois... (Castro, 1995). Face à ces transformations, des entreprises ont tenté d'augmenter leur rendement tout en s'adaptant aux différentes mutations qui proviennent, entre autres, de l'avènement des technologies qui ne cessent de se perfectionner. Il est question de robotisation, d'informatisation, de tertiarisation des emplois, de mondialisation de l'économie, (Borzeix et Fraenkel, 2001), de compétition, d'une multiplication des emplois fondée sur la connaissance, de l'évolution précipitée du savoir dans de nombreux domaines ainsi que du pouvoir des actionnaires (Foucher et al., 2003). La principale conséquence se situe au niveau de la diminution des paliers hiérarchiques et des exigences élevées quant à la productivité, ce qui est à l'origine de modifications apportées aux conditions de travail : horaires plus longs et chargés qui demandent temps et souplesse de la part des employés, une cadence plus rapide...

Le développement des technologies de l'information a eu pour principal effet de pressuriser le temps. Nous pouvons faire désormais plus de choses en moins de temps. Et justement, nos organisations nous demandent généralement de faire plus avec moins. (Ouimet, 2005)<sup>1</sup>.

D'ailleurs, les travaux de certains ergonomistes soulignent une différenciation entre l'organisation du travail prescrite et ce qu'elle est réellement (Dejours, 1980). C'est suite à une forme taylorienne organisationnelle et à l'instrumentalisation de l'Homme que la gestion managériale encourage la rentabilisation et la productivité des travailleurs au détriment de leur bien-être. (De Gaulejac, 2005). Ce retour à une forme de taylorisme de l'organisation accorde moins d'importance à la place que l'individu devrait occuper, puisqu'il n'est plus considéré comme la principale ressource de l'entreprise. Pourtant, il est le facteur essentiel à son développement. Il devrait donc être géré avec autant de soin que les finances, les matières premières, les technologies... (De Gaulejac, 2005).

---

<sup>1</sup> [www.grandestendances.ca/activites.html](http://www.grandestendances.ca/activites.html)

Selon Dejours (1993), la psychodynamique de la reconnaissance tient un rôle indéniable au niveau de la construction identitaire et également quant à la possibilité de transformer la souffrance au travail en plaisir. Cependant, toujours selon l'auteur, cette reconnaissance est rarement attribuée comme elle le devrait. Son importance est également soulevée chez De Gaulejac (2005). D'après ce dernier, l'absence de reconnaissance se traduit par une peur que peuvent ressentir les travailleurs et à la souffrance qu'ils peuvent vivre. De nature mentale, la souffrance agit lorsque le rapport entre l'individu et l'organisation est bloqué, soit lorsque la certitude se fait sentir que le niveau d'insatisfaction ne peut plus diminuer (Dejours, 1995). Une situation de cette envergure se traduit par des taux d'instabilité, où l'on fait référence à l'absentéisme allant même jusqu'à l'abandon décisif du travail (Lévy-Leboyer, 1974). Tout comme la souffrance, la violence organisationnelle a pris forme en raison des déficiences présentes dans le système organisationnel suite à la réorganisation du travail. Lorsque l'on fait référence à une organisation, on cible les deux parties sur lesquelles elle repose, soit sa structure (méthode de répartition du travail, entités, coordination, structure...) et son fonctionnement (flux d'autorité et d'information, le système de communication et de travail ainsi que le processus de décision). La réorganisation d'une entreprise est une transformation qu'elle subit et qui peut s'adresser à une partie du système ou à sa totalité quant à la structure, la circulation des flux, les compétences humaines...

Malheureusement, malgré que la violence se manifeste, elle demeure méconnue en raison de son invisibilité qui se présente sous forme psychologique ou verbale. « Il y a violence organisationnelle quand une ou des personnes œuvrant pour une organisation donnée ont entre elles des comportements s'écartant des normes ou des valeurs reconnues et acceptées dans leur milieu de travail et que ces comportements ont des impacts bio-psychosociaux négatifs.<sup>2</sup> » Dans une étude exploratoire menée par Aurousseau et Landry (1996, 1999), les participants ont identifié qu'à long terme, la violence avait un impact sur leur image de soi, sur leur santé physique et mentale et même sur leur vie privée.

La violence organisationnelle consiste en des comportements qui outrepassent le pouvoir formel ou légitime d'une ou d'un supérieur, qui sont perçus comme tels

---

<sup>2</sup> [www.fep.umontreal.ca/violence/documents/violencemilieusoins](http://www.fep.umontreal.ca/violence/documents/violencemilieusoins)



par les subalternes et qui atteignent ces derniers de telle manière qu'ils ne peuvent plus travailler au meilleur de leur capacité ou profiter pleinement de la vie. (Aurousseau et Landry, 1996 : 4).

Bref, la qualité de vie au travail est problématique en raison de la présence de ces changements. Non seulement les conditions de travail se dégradent, mais en plus, les travailleurs font face à des phénomènes tels l'absentéisme, le présentéisme, le *bumping* et la course effrénée à la performance qui ensemble prennent de plus en plus d'importance. C'est ce qui sera abordé dans le point suivant en prenant soin d'insister sur les problèmes de santé et de conflits puisque nombreux sont les travailleurs qui affirment subir de la pression et qui doivent remplir leur tâche dans des cadences effrénées (De Gaulejac, 2005).

#### **1.1.2. Problèmes de santé et de conflits auxquels font face les travailleurs professionnels**

Les travailleurs en milieu organisationnel vivent actuellement différents types de problèmes de santé et de communication qui se manifestent, par exemple, par de l'inconfort, de la résistance et de l'insécurité dans les rapports interpersonnels. Effectivement, divers indices démontrent une détérioration au niveau de la santé psychologique des travailleurs depuis la dernière décennie. (Foucher et al., 2003). « La santé d'un environnement professionnel peut être influencée par une série de facteurs liés à la fois à la forme du travail lui-même, à son organisation et aux exigences psychologiques qu'il implique. » (Castro, 2004 : 3).

En raison de l'accroissement des indemnités payées par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), des ouvrages et articles sont dédiés à la santé et au stress dans les milieux de travail. Comme par exemple, les organisations payent des montants élevés en raison des maladies et des accidents de travail rapportés. Marie Achille, professeure et chercheuse au Département de psychologie de l'Université de Montréal<sup>3</sup>, affirme que depuis la Seconde Guerre Mondiale, l'intérêt des entreprises est consacré à la productivité et aux moyens de s'adapter au changement. C'est ainsi que la santé en milieu de travail « a longtemps semblé représenter une préoccupation secondaire dans un monde où la productivité, le succès économique et la viabilité de l'entreprise ont eu préséance. »

---

<sup>3</sup> [www.iforum.umontreal.ca/Forum/ArchivesForum/2002-2003/030526/article2424.htm](http://www.iforum.umontreal.ca/Forum/ArchivesForum/2002-2003/030526/article2424.htm)

Le travail, ses conditions ainsi que ses modes d'organisation sont en soi des sources de stress répétés. Ouimet <sup>4</sup> en identifie les principaux facteurs dans nos organisations comme étant liés au changement, aux conditions de travail, à la structure, au climat général, à l'accélération du temps ainsi qu'aux relations interpersonnelles. Un tel climat fait place à de la pression et corrode les individus leur faisant perdre toute motivation et entraîne des sentiments dépressifs (Aubert, 2004). Les symptômes de stress et de pression engendrés, ressentis par bon nombre de travailleurs, renvoient à de la détresse psychologique (la dépression, la dépréciation), à une baisse de satisfaction au travail, au désengagement, à un taux d'absentéisme et de jours de maladies accrus (pour des raisons d'ordre psychologique), à des absences prolongées, à des problèmes de santé ; allant du cancer à l'infarctus, à des troubles de sommeil, à une consommation de médicaments et de psychotropes, à un stress plus élevé, à de l'épuisement professionnel (le burn-out), le tout dans un contexte où la performance devient plus exigeante (Foucher et al., 2003 ; De Gaulejac, 2006). L'hypothèse de De Gaulejac (2005) propose que le culte de la performance soit dû à une absence de morale ainsi qu'au manque de considération de l'environnement. Selon l'auteur, ce phénomène est maintenu par l'idéologie gestionnaire et engendre un monde individualiste. Bref, il existe actuellement sur le marché du travail, des phénomènes, dont le culte de la performance mais également le culte de l'urgence qui nécessite qu'une organisation ait un rendement élevé et qu'elle respecte les délais prescrits. Aussi, a lieu le phénomène de *bumping*, où les gens, mieux formés et même surqualifiés, prennent la place d'un autre en raison de l'avantage que procure une formation (Laroche, 2003)<sup>5</sup>.

On retrouve également le phénomène du présentéisme où les travailleurs, malgré qu'ils soient souffrants ou victimes de surmenage, sont au poste physiquement sans être totalement fonctionnels, ce qui s'avère très coûteux pour les entreprises en terme de perte de productivité.

Dans un autre domaine, les travailleurs vivent des problèmes d'ordre relationnel via toute forme de conflits, communément appelés conflits de personnalité. (Cormier, 2004). « Le

---

<sup>4</sup> [www.grandestendances.ca/activites.html](http://www.grandestendances.ca/activites.html)

<sup>5</sup> [www.bibliotheque.assnat.qc.ca/01/MONO/2004/12/760381](http://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/01/MONO/2004/12/760381)

travail en tant qu'activité complexe et quotidienne joue un rôle indéniable dans la santé mentale des hommes et des femmes qui y sont impliqués. » (Castro, 2004 : 1). Le conflit est un autre phénomène nuisible au fonctionnement de l'organisation et qui à son tour peut engendrer de l'absentéisme ou encore de l'information mal divulguée... (Cormier, 2004). Autrement dit, une série de problèmes rencontrée en milieu de travail est à l'origine de conflits non réglés et par le fait même explique les absences prolongées, les demandes de congé ou de changement d'horaire. Selon Cormier (2004), 80 % des gestionnaires consacrent leur temps à tenter de gérer, de se départir ou même de diminuer un conflit, phénomène inévitable dans les rapports humains. Ce dernier s'avère un enjeu de gestion omniprésent et peut même mener jusqu'à la crise organisationnelle. Selon Crozier et Friedberg : « l'organisation n'est [...] en fin de compte rien d'autre qu'un univers de conflit, et son fonctionnement le résultat des affrontements entre les rationalités contingentes, multiples et divergentes d'acteurs relativement libres, utilisant les sources de pouvoir à leur disposition. » (in Cormier, 2004 : 139).

Mastenbroek (1987 in Cormier, 2004) établit la présence de trois composantes d'un conflit c'est-à-dire, l'objet du conflit, le pouvoir en cause et les émotions présentes vécues à travers les deux niveaux de la communication, à savoir le contenu et la relation. La première composante d'un conflit interpersonnel relève de la tâche ou du processus par lequel le travail est à effectuer (le contenu). Au niveau de la relation, les deux composantes qui s'y apparentent sont l'émotion et le pouvoir. Respectivement, il s'agit des idées et des opinions émises quant à la tâche elle-même ou encore la manière dont elle doit être réalisée. Ces trois composantes peuvent être sources de conflits (Cormier, 2004). La plupart des conflits reliés au contenu de la tâche ou du processus, ce que Jehn (1997 in Cormier, 2004) nomme les « conflits de processus », se présente sous forme d'accrochages et de désaccords. Ils occasionnent, entre autres choses, des absences et des retards, des phénomènes de performance ainsi que des changements de méthodes de travail. D'un autre côté, pour parvenir à dénouer un conflit relationnel, les gestionnaires doivent se pencher sur les dimensions du pouvoir et de l'affectivité. (Cormier, 2004). Dans toute forme de conflit interpersonnel, la dimension affective (émotionnelle) est présente et ce à divers degrés. Par exemple, tout conflit lié à l'identité personnelle ou collective, à l'estime ou l'image de soi, au

système de valeur et à l'idéologie sont remplis d'émotions (Bodtker et Jameson, 2001 ; Galtung in Cormier, 2004). Ainsi, l'identité professionnelle peut être atteinte selon la perception des comportements qui y sont reliés.

Le conflit interpersonnel devient un conflit relationnel quand les individus en interaction, estimant que les autres portent atteinte à leurs droits les plus fondamentaux, ont recours à la colère, au blâme ou à la bouderie pour protéger ces droits. (...) La présence d'émotions et de sentiments négatifs, tels que la colère, l'envie, le mépris, la déception, la méfiance, le ressentiment, est alors très intense (Cormier, 2004 : 16)

Bien que l'univers organisationnel soit un lieu où se vivent des conflits et des oppositions, ces derniers, pourvu qu'ils portent sur la tâche ou le processus, peuvent avoir des impacts positifs à condition qu'un système de canalisation soit mis en place (Coser in Cormier, 2004). Cependant, ces incidences positives sont plus rares lorsqu'il est question de conflits relationnels, qui pour leur part ont tendance à générer des phénomènes de performance et de productivité néfastes (Cormier, 2004).

Comme le dénotent Argyris et Schön, (2002) ; Schön (1994) ; St-Arnaud (1999), il y a présence d'un écart entre ce qui est fait et ce que l'on croit faire, particulièrement dans les moments de stress, de conflit. En effet, dans toute situation professionnelle, notamment les plus difficiles, « il y a un écart systématique entre la théorie professée par le praticien pour expliquer son intervention ou son comportement et la théorie qu'il pratique à son insu », telle qu'on peut l'inférer à partir d'un dialogue réel. (Loi d'Argyris et Schön, in Cormier 2002 ; St-Arnaud, in Mouttapa, 1991). Bref, le changement organisationnel, le rythme intensifié de toute forme de réorganisation des entreprises et la présence de violence entraînent des problèmes liés au travail mental et physique (Foucher et al., 2003), tels les exigences, la performance et les pressions que subissent les travailleurs. Ces derniers font face à un enjeu psychosocial où ils peuvent éprouver des difficultés ayant de possibles répercussions sur leur identité. « Plus l'univers du travail semble perdre son « âme », plus l'entreprise demande d'y croire. Chaque salarié est invité à projeter son propre idéal dans l'idéal proposé par l'entreprise et à introjecter les valeurs de l'entreprise pour nourrir son Idéal du Moi. » (De

Gaulejac, 2005 : 129). Autant les conséquences peuvent agir au niveau de l'identité, autant la communication fait également problème, puisque ces deux notions sont interreliées. Le développement de l'identité se situe dans un cadre communicationnel qui se trouve au cœur de nos relations.

### **1.1.3. Identité et communication interpersonnelle au centre des activités de travail**

Pour la présente recherche, lorsque l'on traite de la notion d'identité, on se réfère au concept de soi. Chaque individu naît avec une identité qui est mouvante, puisqu'elle se construit au cours de l'enfance et évolue au fil des années et des expériences vécues. La dynamique de l'identité se développe à différents niveaux (individuel, social, professionnel) et est le fruit de diverses formes de socialisation. « L'identité n'est autre que le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions. » (Dubar in Kaufmann, 2004 : 48). Parmi ses dimensions, nous retrouvons l'identité professionnelle. Par le choix de ses activités, de ses relations de travail, de son statut ou de ses fonctions, l'individu débute la construction de son identité professionnelle (Dubar, 1996), laquelle sera en perpétuelle évolution. « Le travail est toujours un drame social où se joue la définition et la reconnaissance sociale de soi car toute activité de travail, quelle qu'elle soit, met en jeu l'identité du travailleur. » (Hughes in Dubar et Tripier, 1998 : 228). Les dimensions du concept de soi, dont la composante de l'estime et l'identité, sont réellement associées à la communication et par le fait même sont vecteurs de la qualité de vie au travail. En raison des changements organisationnels et des problèmes soulevés, nous sommes en mesure d'affirmer que des répercussions sont engendrées au niveau de l'identité personnelle et professionnelle des individus tout comme au niveau de leur communication dans le cadre du travail.

En effet, les différences organisationnelles qui structurent les groupes d'appartenance et qui sont insérées dans des sous-systèmes de l'organisation, ayant des langages propres et des comportements d'appartenance codés avec des langages techniques (Orgogozo, 1988), entraînent des défis. Ainsi, la communication interpersonnelle est indispensable à la

coopération et à la réalisation des activités de travail, que ce soit sous forme de rapports communicationnels, d'assimilation des informations, de partage des connaissances, de transmission de consignes, de prise de décisions, de coordination des interactions... (Borzeix et Fraenkel, 2001). Ce faisant, le succès d'une entreprise est le résultat d'une organisation privilégiant une communication interpersonnelle efficace et de qualité. Autrement dit, une organisation fonctionnelle comprend des liens précis entre l'efficacité et la qualité des communications interpersonnelles. (Cormier 2002).

Selon le modèle de communication de Cormier (2002), il est question de présence à soi, de valorisation des différences, de disponibilité, de différentes formes d'écoute, de tolérance à l'ambiguïté lorsqu'il y a maîtrise de ces habiletés relationnelles qui sont sous-jacentes à la compétence de communication. Ainsi, la compétence de communication favorise l'efficacité des actions professionnelles et une communication optimale, i.e., lorsque les individus atteignent les objectifs de leur communication et qu'ils sont satisfaits, tant sur le plan du contenu que sur le plan relationnel (St- Arnaud, in Brouillet, 2000).

L'apprentissage de la communication s'acquiert en partie par l'influence de l'environnement (St-Arnaud, 2004). Autrement dit, l'enfant développe son identité en même temps qu'il développe le moyen de présenter celle-ci, soit par la voie de la communication. Les individus sont en constante influence, par conséquent le développement d'une personne évolue continuellement. Bref, la construction de l'identité se produit en fonction de l'éducation, des expériences et particulièrement en collaboration avec le regard d'autrui et les relations interpersonnelles. Considérant que la perte de qualité de vie au travail a des conséquences sur l'identité et les communications des travailleurs, nous pouvons souligner l'importance de mettre l'accent sur la formation, l'auto formation et le développement de compétences relationnelles puisque c'est dans l'interaction sociale que l'identité se construit (Marc et Picard, 1989).

#### **1.1.4. Modes de gestion axés sur le développement professionnel et personnel des travailleurs professionnels**

Comme nous l'avons vu, la réalité organisationnelle que vivent les travailleurs a des répercussions sur leur santé physique, mentale et relationnelle, tout comme au niveau de leur identité et de leur communication. Puisque l'entreprise n'est plus à même d'exceller et qu'elle rencontre crises, échecs et restructurations, la subjectivité de chacun est appelée à se préparer à faire face à ce contexte organisationnel. (De Gaulejac, 2005). Ces changements ont des effets sur la nécessité d'une pratique de formation (Foucher, 2000). Effectivement, c'est en raison des changements sociaux et organisationnels (Carré, 1992 ; Foucher et Tremblay, 1993 ; Guglielmino et Guglielmino, 1988 et Piskurich 1993 in Tremblay et Foucher, s.d.), que les entreprises mettent en oeuvre une réorganisation centrée sur le développement des compétences communicationnelles. Autrement dit, malgré le contexte négatif dans lequel elles trempent, nous remarquons un apport positif, celui d'une importance accordée au savoir apprendre qui mise sur l'apprentissage via différents mode de gestion. Il s'agit, entres autres, d'accompagnement, de coaching, de mentorat, de conseil, de médiation (au niveau organisationnel et également scolaire), des notions de collaboration et de coopération ainsi que celles de formation et d'auto formation. « La gestion de soi devient un impératif qui s'exprime par l'inflation galopante des ouvrages qui lui sont consacrés. » (De Gaulejac, 2005 : 152). Dans le cadre de cette recherche, nous nous centrons plus précisément sur la communication interpersonnelle dans l'intention d'aborder les effets d'une formation et d'une autoformation sur les travailleurs. Ces modes sont en soi des moyens qui servent à l'atteinte d'un objectif ultime, celui d'un apprentissage. Il s'agit d'une avenue prise par les organisations et les individus dans le but de faire face aux malaises ressentis et qui ont un impact sur leur santé, leur identité.

En somme, dans les organisations d'aujourd'hui, un quatrième savoir serait nécessaire : le « savoir-apprendre ». Associé aux trois autres savoirs –le savoir, le savoir-faire et le savoir-être-, ce quatrième savoir exige de la part de l'individu qu'il acquière d'abord une sensibilité à lui-même comme apprenant et qu'il connaisse ses propres modes d'apprentissage, qu'il sache en somme apprendre à apprendre ». (Bédard, Dell'Aniello et Desbiens, 2005 : 3).

C'est donc par la prise en considération des besoins humains et par l'instauration de modes de gestions axés sur les relations humaines que la notion de qualité de vie au travail prend une place de plus en plus importante. En effet, les organisations mettent en place des normes de qualité et cherchent à ce qu'elles permettent d'insérer les travailleurs dans un univers agréable en misant sur un niveau de vie élevé, sur le développement des compétences, la maîtrise des techniques avancées, la construction d'une image positive de soi et d'une identité professionnelle (Lemoine, 2003). La mise en place de ces modes de gestion n'est par ailleurs possible que par l'entremise de la communication. « En effet la productivité actuelle ne se limite plus au travail direct mais découle de la coopération des individus dans l'action obtenu notamment grâce à leur activité de communication dans un monde composé d'événements. » (Zarifian, in Borzeix et Fraenkel, 2001 : 131). Ainsi, non seulement, la communication est un outil favorisant la coopération et l'instauration de ces modes de gestion entre les différents acteurs d'une entreprise, mais en plus elle est elle-même action.

Qu'il s'agisse d'interroger, d'expliquer, de dire et de contredire, de donner des instructions, de rapporter des faits, de raconter des événements, les conduites verbales sont partout présentes dans le quotidien des entreprises. Mais certaines situations ont ceci de particulier que les actes de langage y constituent les actes de base du travail. Faire consiste alors à dire (Borzeix et Fraenkel, 2001 : 39-40).

#### **1.1.5. Perspectives communicationnelles de la compétence de communication et identité professionnelle au travail**

La communication est un système complexe, dynamique, producteur de sens et d'enjeux. Selon Marc et Picard : « la communication est un acte social » (2000 : 76) comportant des enjeux opératoires et symboliques. Lorsqu'il concerne l'atteinte d'un but, ils sont opératoires et dans le cas où leur visée est d'ordre subjectif, ils sont symboliques i.e. qu'ils recherchent une satisfaction personnelle, une image de soi, telle la reconnaissance ou la valorisation. Marc et Picard (2000) se sont intéressés aux notions de relations et de communication d'un point de vue interpersonnel et proposent une distinction entre celles-ci. Une relation suppose la rencontre d'un minimum de deux personnes à raison d'une fréquentation régulière. Il s'agit d'un lien les unissant dans une stabilité relative. La rencontre de ces personnes implique une interaction où se développe une relation dite dynamique. La construction de cette relation



n'est possible que par l'entremise de la communication. Nous partageons ce point de vue voulant que la relation découle de la communication qui elle repose sur l'interaction. L'action de communiquer entraîne la définition de la relation, l'affirmation de son identité ainsi que le partage de sens et d'information. Pour traiter des phénomènes identitaires, il est indispensable de se référer aux apports de quelques théories qui sont au cœur de la notion d'interaction sociale (Marc et Picard, 1997), dont la systémique ainsi que l'interactionnisme symbolique. Ces deux courants ont permis l'essor de la communication interpersonnelle depuis les trente dernières années et l'on ne peut manquer de se référer à certains de leurs concepts.

L'approche systémique définit la communication comme un système ouvert d'interactions et tient compte de « la complexité des situations réelles » (Marc et Picard, 2000 : 70). Wiener (1943)<sup>6</sup> accorde une importance prioritaire aux relations entre les éléments. Son impact s'est fait ressentir avec l'approche de l'École de Palo Alto suite aux travaux de Gregory Bateson. Misant sur les systèmes de relations, qui définissent les éléments, plutôt que sur les individus, il a inauguré un champ de recherches portant sur l'étude psychologique des communications personnelles (Edmond, 1993). Distincte du schéma de Shannon et Weaver (1949) modélisant la communication par leur schéma : émetteur-transmission- message-récepteur via un canal<sup>7</sup>, l'approche systémique ne réduit pas la communication d'un émetteur à un récepteur mais l'intègre dans un système. Elle est une manière de penser la complexité, d'organiser les informations ainsi que les interrelations entre les différentes parties d'un ensemble. Par les outils d'analyse qu'elle propose, elle peut aider à insuffler davantage de coopération entre les membres d'une organisation. Watzlawick (1972), auteur appartenant aussi à cette école, a établi cinq règles systémiques et pragmatiques de la communication humaine (relations interpersonnelles) et met en lumière certains dysfonctionnements relationnels. Un de ses axiomes suppose qu'une communication comprend deux dimensions, celle du contenu et celle de la relation où celle-ci englobe le contenu et indique la façon dont on doit le recevoir ; d'où la notion de métacommunication (communiquer sur la communication) qui joue un rôle majeur dans la résolution de conflit interpersonnel et dans la possibilité d'auto corriger ses communications (St-Arnaud, 2003). La transmission du contenu définit en même temps la

---

<sup>6</sup> [isd.m.univ-tln.fr/PDF/isd.m18/57-simonian-ciussi-augier](http://isd.m.univ-tln.fr/PDF/isd.m18/57-simonian-ciussi-augier)

<sup>7</sup> [psychcom.free.fr/model.htm](http://psychcom.free.fr/model.htm)

relation entre les personnes (Marc et Picard, 1989). Ces deux niveaux sont cruciaux puisqu'ils déterminent le type et la qualité de la relation. Autrement dit, le degré de réceptivité (ou encore l'intégration du contenu) est relatif à l'importance de la relation.

George Herbert Mead, l'un des précurseurs du courant de l'interactionnisme symbolique, précise que le Soi est : « [...] la résultante des interactions sociales, et notamment de celles qui s'instaurent à travers le langage et le jeu. » (Marc, 2005 : 39). Il élabore un modèle interactionnel à partir de l'intériorisation que l'acteur social fait dans un processus de socialisation. Pour lui, l'identité n'existe qu'à travers les interactions et la participation sociale des individus dans la collectivité (Mead, 1934). Il a été le premier à introduire le concept de *role-taking* qui se définit par « [...] un processus mental qui a pour but d'anticiper les réactions d'autrui dans l'interaction lui-moi. » (Bergeron, 1974: 98-99). Précisons que ce concept est le prolongement du processus de socialisation et des acquisitions des significations sociales. Enfin, selon Mead, la socialisation est un phénomène interactionnel, un processus d'acquisition des savoirs nécessaires à l'établissement d'échanges et de liens sociaux (Mead, 1963).

Il faut préserver l'intégrité du monde social afin de pouvoir l'étudier et prendre en compte le point de vue des acteurs sociaux puisque c'est à travers le sens qu'ils assignent aux objets, aux individus, aux symboles qui les entourent, qu'ils fabriquent leur monde social. (Coulon, 1992 : 17)

Ces deux courants du champ d'études en communication traitent des personnes en communication, de leurs enjeux, de leurs caractéristiques, de leurs positions, de leurs échanges de sens ainsi que du contexte de la communication (Marc et Picard, 2000). Elles ont en commun de privilégier la notion d'interaction, ce qui représente pour nous le point central de notre étude, puisque l'individu est en constante interaction et en contexte relationnel. D'ailleurs, le regard d'autrui est essentiel pour finaliser l'image de soi que l'on ne peut bâtir qu'en partie. Il se peut qu'une personne se trouve jolie, toutefois c'est suite à une rencontre avec l'autre que cette image se confirme ou s'infirme. Ainsi, l'autre représente un enjeu fondamental en relations interpersonnelles tant pour l'identité que pour le contrôle de son territoire (Marc et Picard, 2000). Donc, notre recherche se centre sur une étude qui privilégie

la communication interpersonnelle en associant les enjeux identitaires tel que conçu par Marc et Picard (2000) d'un point de vue interactif et communicationnel.

Cette centration sur les enjeux identitaires et relationnels, permet d'introduire le courant humaniste de la communication centrée sur la personne avec les apports théoriques de Rogers, de St- Arnaud et de Rosenberg. Pour ces auteurs, le besoin de développement de la compétence communicationnelle et les habiletés relationnelles qui la constituent repose sur un acte personnel de réalisation de soi face aux besoins tant affectifs que cognitifs de la personne. Ainsi, elle devient de plus en plus autonome en intégrant diverses expériences de vie.

Dans son ouvrage, *Le développement de la personne*, Rogers (1970) a développé une loi générale des relations interpersonnelles. Pour qu'une relation soit authentique, il estime que les personnes en situation de communication doivent partager une même intention, celle de recevoir des échanges et des les maintenir pour une certaine durée. Cette loi se formule ainsi :

Plus Y ressent la communication de X comme étant une congruence de l'expérience, de la conscience et de la communication, [...] plus la relation entraînera : une tendance à la communication réciproque avec une congruence accrue ; une tendance à une compréhension mutuelle plus exacte des communications ; un ajustement et un fonctionnement psychologique accrus chez tous les deux ; une satisfaction mutuelle dans leurs rapports. (Rogers, 1970 : 243).

Dans la même lignée, Yves St- Arnaud, présente des idées similaires à celles de Rogers. Pour lui, il existe une corrélation entre le phénomène de croissance et la qualité de l'environnement. Le processus de croissance est à la fois conscient et inconscient puisqu'il comprend un ensemble de facteurs biologiques et physiologiques qui contribuent à la santé physique et psychologique d'un individu. Nous pouvons dire qu'à l'intérieur de chaque être humain se trouve un mécanisme recherchant le maintien d'un mode de fonctionnement optimal ; mécanisme naturel qui renvoie à l'expression suivante : « la tendance à l'actualisation » (St-Arnaud, 2001).

Dans cette optique de développement professionnel et personnel de la communication au travail des professionnels, particulièrement la compétence de communication; nous retenons une démarche de formation centrée sur la communication interpersonnelle qui s'inscrit dans l'approche humaniste. Marshall Rosenberg, psychologue américain, a élaboré un modèle de communication, celui de la Communication non violente (CNV) qui s'appuie sur quelques postulats inspirés de Carl Rogers et de sa théorie centrée sur la personne. En effet, Rosenberg a repris des notions appartenant à la théorie de Rogers, dont il a été l'élève, dans l'élaboration de son modèle pacifique basé sur l'authenticité, l'empathie et l'écoute active. Ce modèle est en fait un processus de cheminement tant personnel que professionnel favorisant le développement de l'écoute de soi et de l'autre par l'observation neutre et l'identification des sentiments et besoins de chacun. Il s'agit d'une démarche d'auto formation en communication interpersonnelle.

Ces trois auteurs, à savoir Rogers, St-Arnaud et Rosenberg, ont en commun le principe que l'être humain possède en lui les capacités de s'actualiser ainsi qu'un intérêt pour la paix, les relations harmonieuses et la coopération. Pour tout humaniste, plus les besoins d'un individu sont comblés, plus il sera en mesure de fonctionner pleinement dans les diverses sphères de sa vie. La possibilité de cheminer persiste tout au long d'une existence humaine en vue d'atteindre le summum de l'épanouissement : l'actualisation de soi. C'est à partir de la philosophie humaniste qu'ils développent des modèles communicationnels qui sont plus axés sur l'aspect relationnel de la communication.

## **1.2. Problème de recherche**

En voyant ainsi le contexte dans lequel sont insérés les professionnels, les différents modes de gestion que mettent en place les gestionnaires et surtout l'importance d'une formation en communication interpersonnelle par le développement de la compétence de communication et d'habiletés relationnelles, nous pouvons maintenant cerner de plus près le problème que pose cette étude.

Le travail occupe une place énorme dans la vie des gens, non seulement en terme de temporalité mais également en terme d'énergie. Ce faisant, les travailleurs professionnels rencontrent des tiraillements majeurs d'un point de vue identitaire. Effectivement, le contexte organisationnel actuel est critique et présente un défi dans cette explosion de réorganisation qui nécessite des transformations misant sur l'apprentissage par des moyens de formation et d'autoformation. Peu d'études se sont penchées sur la qualité relationnelle de la communication au travail dans la perspective où identité et interaction sont les deux figures liées de la communication interpersonnelle. Particulièrement au niveau des changements possibles tant au plan de l'identité professionnelle (estime de soi) et de leur pratique communicationnelle, suite à une formation à la démarche de la communication non violente. Nombreux sont les auteurs qui ont adhéré à cette méthode de communication dont Rosenberg, D'Ansembourg, Faure, Girardet, Myers pour n'en nommer que quelques-uns. Relevant de la psychologie humaniste, cette démarche s'inscrit également dans la psychologie du développement qui cherche l'épanouissement personnel. D'ailleurs on y retrouve de nombreuses similitudes avec l'approche centrée sur la personne de Rogers. D'autres approches sont similaires à la CNV dont la programmation neuro-linguistique qui est une approche de thérapie brève proactive dans la recherche du « comment » solutionner le problème ou encore l'approche centrée sur la solution d'Insoo Kim Berg et Scott D. Miller. De son côté, Michel Kerouac partage, dans son ouvrage *Les métaphores et les contes thérapeutiques*, des outils de communication pour tenter d'introduire un changement en privilégiant l'émergence de solutions. Ces approches tentent d'apporter des changements solides en mobilisant les ressources de la personne. Dans cette même lignée, Fletcher Peacock présente, dans son ouvrage *Arrosez les fleurs, pas les mauvaises herbes*, une stratégie de communication qui s'appuie sur les forces de l'individu pour découvrir les solutions possibles sans chercher les origines des difficultés<sup>8</sup>. De plus, l'adoption de certains comportements ou d'attitudes, telles l'empathie et l'écoute s'inscrivent dans le même esprit que la démarche de la CNV. Par exemple, dans le domaine des relations humaines, la notion « d'assertivité » renvoie à un comportement adopté qui s'oppose à des attitudes négatives telles l'agression, la soumission ou encore, la manipulation.

---

<sup>8</sup> [www.boutiquescanada.com/Boutiques/cqpn/c27601.1.html](http://www.boutiquescanada.com/Boutiques/cqpn/c27601.1.html)

Les principales questions que soulève cette recherche se lisent ainsi : Comment les professionnels arrivent-ils à faire face aux problèmes qu'ils rencontrent (ceux liés à la communication ou qui ont un effet sur leur rendement) ? Que se passe-t-il au niveau de l'identité professionnelle des travailleurs qui sont insérés dans un contexte de violence organisationnelle et qui doivent négocier avec des situations relationnelles difficiles ? Quelle est l'incidence de la communication non violente dans la construction de l'identité professionnelle ? Est-ce que le langage utilisé en CNV prédispose au développement d'une estime de soi positive ? Quelles sont les stratégies de communication en CNV qui influencent l'estime de soi, l'identité professionnelle ? Ce sont des questions importantes dans la quête de l'amélioration de la qualité de vie professionnelle.

Suite à l'identification des différentes composantes abordées précédemment et par le regroupement des questions présentées ci-dessus, nous sommes en mesure de formuler le questionnement général de cette recherche :

**Quels sont les changements de l'identité professionnelle (concept de soi) et de la pratique communicationnelle de professionnels suite à une formation à la CNV?**

### **1.3. Objectifs et principaux concepts de recherche**

Suite à la présentation de notre question de recherche, nous sommes en mesure d'identifier nos objectifs de recherche. Ils se formulent comme suit :

- Étudier les différents moyens, outils et stratégies qui pourraient influencer, voire faciliter l'expression de l'identité, des sentiments et besoins en vue de diminuer toute situation de stress, de conflit et tout autre forme de violence présente dans le milieu organisationnel.
- Comprendre les points de vue des professionnels, dont le métier est connexe au domaine des communications et qui ont adhéré à la CNV par le suivi minimal d'une formation dans le but de constater l'impact de cette démarche chez le groupe-cible selon leurs expériences et représentations.
- Analyser la présence ou non de l'influence de la communication non violente au niveau de l'estime de soi pour voir si elle prédispose à une estime plus positive au niveau de l'identité professionnelle.

Dans le cadre de cette recherche, le **concept d'identité** correspond à un ensemble de repères, pour que la personne puisse se représenter dans un espace privé comme public. (D'Alessandri, 1994 ; Lucchini, 1991, 1993). Les concepts d'identité et du Soi renvoient à des composantes mouvantes permettant à l'individu de se définir, de se différencier d'autrui face aux rôles qu'il occupe dans sa vie. Nous aborderons ces notions à partir de théories et conceptions psychosociologiques, c'est-à-dire, celles qui considèrent que les conduites humaines reposent à la fois sur des dimensions psychiques et sociales. Pour étudier le **concept de soi**, nous prenons principalement comme référence L'Écuyer (1975) :

Le concept de soi consiste en une structure d'ensemble multidimensionnelle composée de quelques structures fondamentales délimitant les grandes régions globale du concept de soi, chacune d'elles recouvrant des portions plus limitées du soi – les sous-structures – se fractionnant à leur tour en un ensemble d'éléments beaucoup plus spécifiques – les catégories – caractérisant les multiples facettes du concept de soi et puisant au sein même de l'expérience directement ressentie, puis perçue et finalement, symbolisées ou conceptualisée par l'individu. (L'Écuyer in Dallaire, 1979 : 38)

L'étude du concept de soi servira à l'analyse du concept de **l'estime de soi**, lequel correspond au regard évaluatif que l'on porte à son égard. Plus précisément, ce sentiment renvoie à la fois à une image de soi et à la valeur attribuée par soi et autrui. Il tient un rôle important, puisqu'il consiste en un indice général de la relation (positive ou négative) que l'individu entretient avec lui-même, notamment à partir des expériences sociales qu'il a vécues antérieurement. (Lemoine, 2003). Quant à la définition de **la communication interpersonnelle** que nous choisissons, elle reflète l'apport de l'écosystémique, de l'interactionisme symbolique et de l'approche humaniste de la communication. Un système dynamique d'échanges et d'interactions où les partenaires de la communication élaborent une relation interpersonnelle singulière et optimale, i.e., celle qui atteint son objectif (dimension contenu) à la satisfaction des partenaires (dimension relationnelle) de la communication (Brouillet, 2000).

Nous voulons voir également l'influence d'une formation en communication non violente (CNV). Pour n'en donner qu'une présentation globale, nous pouvons insister sur le fait qu'elle est avant tout l'adoption d'une démarche et d'une attitude où l'individu essaie de travailler sur les failles communicationnelles ainsi que sur la violence qu'il peut s'imposer ou qu'il peut subir par le biais de jugements. À partir de cette prise de conscience, se développe une façon réfléchie de réagir dans des situations de conflits et d'acquérir des moyens de pratiquer la méthode selon les modalités qu'elle comprend. Elle vise à rendre conscient le vécu des gens, leurs sentiments et leurs besoins. Autrement dit, elle les invite à prendre la responsabilité de ce qui les habite. La clarté avec laquelle peut s'exprimer un besoin peut éviter de projeter sur autrui ce qui lui appartient pour apprendre à vivre une réelle autonomie.

Cette étude s'adresse aux professionnels qui exercent un travail lié au domaine des communications. Par **professionnel**, nous entendons toute personne dont la fonction principale est de fournir des services humains. Plus précisément, Dubar et Tripier (1998) fournissent quatre significations possibles au terme « profession » dont l'on retient celle qui regroupe l'ensemble des individus pouvant exercer un même métier, i.e. toute possibilité de groupe (ou de corps) professionnel assigné à des règles.

#### 1.4. Orientations et intérêts de recherche

Pour les fins de la recherche, nous avons choisi une orientation exploratoire et qualitative incluant de l'observation (avec la tenue d'un journal de bord) et des entretiens. Notre stratégie de recherche adopte les récits de vie et de pratique. Compte tenu que notre objectif est de comprendre la démarche de communication des professionnels en exercice, nous nous concentrerons sur leur vécu expérientiel et la signification qu'ils ont de cette expérience de formation à la CNV. L'accent de notre étude n'est pas mis sur les difficultés que peuvent rencontrer les travailleurs professionnels, mais bien sur les effets de la démarche de communication dans l'activité du travail. Ces difficultés servent à titre d'indicateurs pour souligner le contexte organisationnel dans lequel ils sont insérés.



Communiquer dans le travail s'est révélé une activité complexe souvent problématique, riche de sens, qui met en jeu des rapports de place, des connaissances, des identités professionnelles, des valeurs, des mondes sociaux et des langages. Si courante soit-elle, ce n'est pas une affaire banale. Ce n'est pas non plus une affaire sans enjeu, car si la communication est présente à peu près partout, les moyens, les fonctions, les effets n'en sont pas les mêmes. (Lacoste, 2001 : 22)

En bref, notre question centrale inscrit notre recherche dans une quête de sens afin d'étudier la pratique des professionnels en communication non violente. Nous voulons voir quels changements surviennent au niveau de leur identité professionnelle, de leur concept de soi et de leur pratique communicationnelle.

En conclusion, notre recherche s'inscrit totalement dans le domaine des communications interpersonnelles puisqu'elle rejoint de près son fondement, i.e. une amélioration des relations intra et interpersonnelles. Pour un professionnel en communication, il est important de se développer en profondeur et d'intégrer des formations améliorant les habiletés communicationnelles au sein des organisations. De plus, la CNV, dont le leitmotiv consiste en la non violence, s'intéresse à la mise en pratique d'habiletés communicationnelles par la voie de l'auto formation. Ainsi, cette recherche porte sur une démarche de communication et s'adresse à des gens dont la profession est connexe à ce domaine (soit elle fait partie de leur travail, soit elle le compose). Il s'agit d'une étude s'intéresse à une démarche qui permettrait de faire évoluer les organisations. Enfin, nous nous intéressons au suivi de cette formation par motivation de développement professionnel pour l'acquisition de compétences communicationnelles.

## **CHAPITRE II**

### **CADRE DE RÉFÉRENCE**

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté la problématique de recherche en soulevant l'importance de la formation et du développement des compétences communicationnelles dans un univers organisationnel complexe et exigeant. Nous avons particulièrement insisté sur l'apport de l'apprentissage d'une démarche de communication nommée la communication non violente.

Dans ce chapitre-ci nous explorons d'abord la communication au travail et la dynamique identitaire. Ensuite, l'identité personnelle et professionnelle ainsi que le concept de soi et l'estime de soi font l'objet d'une présentation spécifique. Finalement, nous poursuivons par l'étude de la communication interpersonnelle, particulièrement la compétence de communication dans un contexte de développement professionnel et personnel. Nous terminons en présentant notre cadre conceptuel et nos propositions intuitives de recherche.

#### **2.1. Communication au travail et dynamique identitaire**

##### **2.1.1. Santé et communication au travail**

La littérature nous apprend que le monde organisationnel présente un contexte de souffrance où l'on rencontre des changements et de la violence qui occasionnent entre autre du stress et des conflits. Cette situation, devenue critique, amène de plus en plus d'auteurs à rendre compte de cette réalité et des diverses conséquences engendrées aux niveaux psychologique et physiologique. En effet, étant maintenant ce qu'il est, le contexte organisationnel crée différentes pathologies et divers problèmes liés à la présence constante du stress. À travers le management et les communications, le monde organisationnel est synonyme de gestion, dans

le sens où tout doit être géré, organisé. La seule cible est celle de l'excellence, de la productivité (Aubert, De Gaulejac, 2007). Ce succès entrepreneurial a un coût, celui de faire vivre aux employeurs un stress de performance continu. Comme toute forme de travail physique entraîne de la fatigue, le travail tertiaire engendre du stress, une forme de fatigue dite nerveuse provenant de la charge liée au travail. L'une des premières réactions typiques est que le niveau d'activité s'élève jusqu'à ce qu'il devienne trop intense ou continu. D'abord, il s'agit de fatigue et lorsque celle-ci est prolongée, d'épuisement. On parle aussi de désengagement, d'absentéisme, de plaintes liées au travail ou à la santé, de maladies cardiovasculaires (De Gaulejac, 2005). On peut également faire référence à d'autres symptômes tels l'insatisfaction professionnelle, la dévalorisation de la tâche, les troubles du sommeil, la dépression, l'abus d'alcool ou de médicaments. L'anxiété est à son tour un phénomène réel et inquiétant, puisque fortement vécu chez les travailleurs. Dans son ouvrage *Travail : usure mentale*, Dejours (1993) consacre un chapitre entier au travail et à l'anxiété où il montre la corrélation entre ces deux thèmes. Il démontre que l'anxiété est une réalité vécue chez les travailleurs dans tous les domaines professionnels allant de la tâche répétitive à l'emploi de bureau.

En partie pour ces raisons, la santé doit devenir un élément à privilégier par les organisations via l'implantation du quatrième savoir énuméré précédemment, celui « d'apprendre à apprendre » pour maximiser les compétences qui assureront une plus grande satisfaction professionnelle. Autrement dit, l'organisation doit miser sur différents modes de gestion qui favorisent l'apprentissage dont la formation et l'autoformation ainsi que par une gestion du temps écartant les possibilités de pression, de stress et de conflit. Nonobstant leur présence, la communication au travail fait défaut comme par exemple lorsque l'on traite du culte de l'urgence. Cet enjeu, d'ordre temporel, crée des dommages dans les échanges interpersonnels puisqu'il favorise la mise en place des phénomènes de compétition au détriment de la coopération. Des relations de confiance doivent être établies entre les travailleurs d'une même équipe de travail pour qu'ils puissent ensemble coopérer. Malgré qu'elle ajoute de la complexité à l'organisation du travail, la coopération est assurément un plus pour l'efficacité du travail, une solution pour contrer la souffrance, de sorte à laisser la place au plaisir (Dejours, 1993). Malheureusement, les relations de travail sont conduites par des liens

d'autorité et de pouvoir. Elles instaurent des rapports de compétition et de performance plutôt que de miser sur la coopération. (Dejours, 1993).

D'ailleurs, selon Deutsch (1973, 1990 in Cormier 2004) l'émergence du conflit résulte de la dualité des notions de compétition et de collaboration (Cormier, 2004). Les personnes prises dans un conflit sont insérées dans un processus de compétition qui augmente le sentiment de menace et de différence (Deutsch, 1990 in Cormier 2004). Selon Cormier (2004), dès qu'il y a deux personnes en situation de communication, il y a possibilité de conflit. L'ajout d'une tierce personne augmente les risques de conflit et ainsi de suite. Dans toute relation, des divergences et des incompréhensions sont présentes, ce qui explique l'émergence possible d'un conflit. Ce faisant, les travailleurs peuvent vivre des expériences interpersonnelles difficiles, notamment sous forme de conflit tel que Cormier (2004) les décrit. En résumé, à travers les deux niveaux de la communication, à savoir le contenu et la relation, se présentent les trois composantes d'un conflit : l'objet, le pouvoir et l'émotion. Pour certains auteurs, le conflit se vit au travers d'une interaction et par conséquent est de type relationnel. (Folger et al. 1993, Cormier, 2004). Les manifestations d'un conflit entraînent la dégradation de la relation et des communications. Lorsqu'il perdure, la recherche d'un bouc émissaire s'entame, on accuse et attribue les torts à l'autre. Plusieurs attitudes et comportements s'installent dont le mépris, la malveillance, l'agressivité, les reproches... (Marc et Picard, 2000). Enfin, les problèmes de relations interpersonnelles représentent l'un des principaux facteurs de stress liés à l'identité professionnelle (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002). Voyant que la santé au travail ainsi que les situations conflictuelles font partie intégrante de l'organisation et qu'ils correspondent à des défaillances qui entraînent une série de mesures à instaurer, nous remarquons que l'état du contexte organisationnel nécessite des restructurations. Par exemple, l'exploitation du quatrième savoir permet de solidifier les rapports interpersonnels tout comme la motivation, la valorisation et l'épanouissement de soi qui ensemble contribuent à une qualité de vie professionnelle assurée.

Généralement, les entreprises vivent à un moment ou un autre une situation menaçante pour leur fonctionnement, d'où l'importance allouée à la régulation et à la connaissance de la culture. Parfois, ce changement nécessite une réorganisation qui entraînera nécessairement un

changement. Le changement au sein d'une organisation est synonyme d'une transformation, qu'elle soit profonde ou non. Dans le cas d'une transformation profonde, on dit du changement qu'il est radical, ce qui se produit suite à un événement important et qui correspond à une grande révision des composantes de l'organisation (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002). Toutefois, plus fréquemment, les organisations font face à des changements superficiels ou encore graduels. Ce type de changement ne fait qu'apporter de légères modifications à l'exploitation de l'entreprise pour tenter de l'améliorer. Ainsi, le changement a pour effet de modifier la performance d'une organisation (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002). À la base, l'interprétation du terme changement renvoie à une transformation normale d'une entreprise qui évolue. Cependant, cette transformation peut être effectuée en fonction du capital monétaire au détriment du capital humain et c'est ce que présente le contexte organisationnel actuel.

Effectivement, les changements organisationnels apportés dans les structures de travail entraînent des problèmes de résistance où l'on fait face à un manque de reconnaissance, phénomène grandement soulevé chez Dejours (1993). Selon l'auteur, la reconnaissance tient un rôle clé au niveau de la souffrance et du plaisir au travail, car lorsqu'elle est présente, la satisfaction des travailleurs est assurée. Au contraire, lorsqu'il y a absence de reconnaissance, leur santé peut s'en ressentir. Effectivement, l'analyse psychodynamique du travail tel qu'il la perçoit signale que la rémunération est symbolique, mais qu'elle n'est pas source de reconnaissance. Celle-ci doit porter sur les efforts déployés par l'individu pour remplir ses fonctions. À partir du moment où le travailleur se réapproprie la reconnaissance de son travail au niveau de son identité, elle lui accorde des sentiments de valorisation, de satisfaction et de plénitude.

Acte signifiant pour plusieurs auteurs, le travail représente un aspect important dans la construction de l'identité professionnelle<sup>1</sup>. La profession s'étudie tel un processus identitaire interactif qui est au cœur de notre étude. Il s'agit d'un accomplissement personnel et d'un apprentissage social. La profession renvoie à une activité essentielle de développement

---

<sup>1</sup> [www.dep.u-picardie.fr/sidir/articles/harrari\\_rinaudo.htm](http://www.dep.u-picardie.fr/sidir/articles/harrari_rinaudo.htm)

personnel et professionnel. D'ailleurs, pour Enriquez (1997)<sup>2</sup>, le travail donne non seulement un sens, mais empêche également de sombrer dans l'angoisse du vide. Bref, dû aux changements brutaux et radicaux, les travailleurs ont un style de vie stressant, où l'on fait référence à une multitude de problèmes psychologiques. Ces changements, les innovations technologiques, la mondialisation ainsi que l'ensemble des communications nous conduisent à nous interroger sur la notion d'identité professionnelle. Les travailleurs sont maintenant bouleversés et se remettent en question. Leur estime personnelle est également sujette à changement. En raison des transformations que subit l'environnement organisationnel et des différences entre les professions, il s'avère impossible de créer un modèle de socialisation professionnelle, étant donné leurs objectifs, missions, cultures, normes et valeurs qui ne sont pas les mêmes. Effectivement, outre la notion de socialisation professionnelle, les psychologues sociaux s'intéressent au processus de socialisation organisationnelle, soit : « (...) les facteurs qui influent sur l'acquisition, par les nouveaux membres d'une organisation, des normes, des rôles et des valeurs propres à cette organisation ». (Baron in Vallerand, 1994). Les normes et valeurs d'une entreprise ne tiennent pas la même importance. Alors que certaines sont d'ordre primordial, d'autres ne sont que souhaitables. Pour ces raisons, Schein (1987 in Vallerand, 1994) propose trois types de socialisation organisationnelle, i.e. la rébellion qui consiste à l'abandon des valeurs et normes, l'individualisme créatif qui n'accepte que les valeurs et normes capitales et enfin, le conformiste qui accepte la totalité des valeurs et normes. Un employé de deuxième type est idéal, puisque l'employé rebelle ne pourra faire partie de l'organisation, alors que celui conformiste y travaillera sans toutefois faire preuve de créativité ce qui laissera l'organisation dans une position stérile. Selon Schein, la culture organisationnelle correspond à : « un ensemble de postulats de base, inventés, découverts ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et ainsi perçus comme des façons correctes de penser ou de se comporter face à des problèmes. »<sup>3</sup> Bref, ces différentes attitudes peuvent rendre ardue la socialisation lorsqu'il y a présence de contradiction. De plus, l'environnement organisationnel tend de plus en plus à être contradictoire. D'un côté, il espère l'engagement

---

<sup>2</sup> [edoc.bib.ucl.ac.be:83/archive/00000245/01/WP19cultiaux](http://edoc.bib.ucl.ac.be:83/archive/00000245/01/WP19cultiaux), Swaen

<sup>3</sup> [www.oboulo.com/culture+modele+schein](http://www.oboulo.com/culture+modele+schein)

et l'identification bien qu'il soit si imprévisible et qu'il puisse basculer à tout moment. Il fait appel à des personnalités flexibles et adaptables, en souhaitant des spécialistes fidèles! Bref, ces enjeux organisationnels provoquent des situations paradoxales et ont pour conséquences de modifier les communications au travail et de fragiliser l'identité professionnelle.

### **2.1.2. Dynamique identitaire, enjeux et identité professionnelle**

La notion d'identité est l'un des principaux enjeux des relations interpersonnelles. On peut regrouper deux catégories de recherche effectuées en communication : celles qui relèvent de la dimension interactionnelle (pragmatique linguistique, analyse conversationnelle, approches systémique) et celles qui touchent au fonctionnement psychique de la personne (Lipiansky, 1992). Alors que la première catégorie privilégie l'interaction, la seconde s'intéresse au psychisme individuel. La psychologie de la communication tente de joindre ces deux perspectives. Pour Lipiansky (1992), elle met en relation trois niveaux : le niveau intrapsychique, le niveau interactionnel et le niveau social. Le premier de ces niveaux renvoie à des mécanismes communicationnels, tels les motivations, les affects, les représentations, les mécanismes de défense, l'attribution, l'interprétation... Le second réfère à la structure relationnelle, aux fonctions et à la dynamique des communications. Enfin, le dernier niveau, tient compte des types de situations, des normes, des statuts et des rôles. Suite aux recherches qu'il a menées, Lipiansky propose une hypothèse dans l'articulation des deux premiers niveaux : « L'intrapsychique est de l'interactionnel intériorisé ; l'interactionnel est de l'intrapsychique » (Lipiansky, 1992 : 96). Pour l'auteur, un aspect primordial de la psychologie de la communication est sa dimension motivationnelle, i.e. que derrière une communication se retrouve des motifs, l'atteinte d'objectifs ainsi que la maîtrise d'enjeux psychologiques. Ainsi, la communication comprend certains enjeux qui influencent le processus de communication. Tout « comportement communicatif s'inscrit dans un jeu (social) nécessairement porteur d'enjeux » (Bourdieu in Lipiansky, 1992 : 97). Pour Lipiansky, ce jeu est psychologique et les enjeux communicationnels, bien que nombreux, sont définis en quatre catégories malgré qu'ils soient, en réalité, reliés. Nous ne présenterons que les enjeux identitaires puisque pour l'objet de cette étude, ils sont centraux.

Les enjeux identitaires démontrent que l'identité est à la fois une condition, un enjeu et la résultante de certaines communications. Elle est condition car toute communication est reliée aux statuts, rôles et appartenances. L'identité s'inscrit donc dans un contexte à travers diverses marques identitaires personnelles et sociales dont le style d'expression, le choix du vocabulaire, l'usage d'un code appartenant à un groupe, l'accent, l'intonation... Ensuite, elle est un enjeu, puisqu'une communication répond au désir de laisser une impression, une image de soi qui sera par la suite confirmée par autrui. C'est ce qui est comparé par l'auteur à la notion de « face » de Goffman qui fait l'objet d'une mise en scène et qui correspond à la valeur sociale positive qu'une personne revendique au cours d'une interaction (Goffman, 1975). Cette recherche de reconnaissance démontre une loi fondamentale en communication, celle de la valorisation. Enfin, l'identité est aussi une résultante de la communication, car c'est par le biais des interactions que l'image de soi se construit : « La genèse de l'identité s'inscrit toujours dans une relation interactive avec autrui ». (Mead, 1934 : 53)<sup>4</sup>. Plusieurs auteurs appuient cette théorie de relation interactive avec autrui dans la genèse de l'identité, dont notamment Erikson, Goffman, L'Écuyer, Mead et Piaget.

La notion d'identité comprend un ensemble de caractéristiques pouvant définir tant un individu qu'une collectivité. L'identité individuelle fait référence au processus de socialisation (l'être) car elle est le fruit d'une construction sociale, i.e. d'un processus de reconnaissance où la position qu'occupe l'individu définit sa perception et celle qu'autrui a de lui. En psychologie sociale, la construction de l'identité est le produit d'un processus qui relie tant le pôle personnel que le pôle social. Le pôle personnel représente le développement de la personnalité, soit le côté subjectif avec les affects, les fantasmes, les émotions, les sentiments et les représentations (De Gaulejac, 1987). Il s'agit du processus de personnalisation de la socialisation (Fortier, 1997). Le pôle social renvoie quant à lui à la prise de conscience de ses sentiments, émotions, habitudes, comportements et valeurs influencés par l'environnement social. Il correspond au processus de socialisation où l'individu devient un être social (Fortier, 1997).

---

<sup>4</sup> [yvan.raymond.reeduc.free.fr/.../ISABELLE%20institutionnalisation%20de%20la%20r%E9%99ducation](http://yvan.raymond.reeduc.free.fr/.../ISABELLE%20institutionnalisation%20de%20la%20r%E9%99ducation)



Les recherches ayant porté sur les thèmes du Soi et de l'identité proviennent, entre autres, des divers courants de la psychanalyse, avec la pensée d'auteurs tels Freud, Jung, Schilder, Winnicott, Erikson et également grâce aux apports des psychologues, dont James, qui ont su élaborer sur la dimension sociale de la conscience de soi (Baldwin, Cooley, Mead in Marc, 2005). C'est lors de la seconde moitié du vingtième siècle que les écrits sur ce thème sont apparus de plus en plus nombreux. Dans le domaine des sciences sociales, l'identité a été introduite en partie par Erikson dans les années cinquante (Taps in Kaufmann, 2004) et peut emprunter différents usages selon les domaines dans lesquels elle a été étudiée. Effectivement, il s'agit d'un terme polysémique. Toutefois, nous envisagerons l'identité à partir d'une perspective psychosociologique où seront présentés des auteurs qui en traitent soit d'un point de vue social ou d'un point de vue psychique.

Le succès du terme est devenu tel dernièrement que les usages se sont encore diversifiés. (...). Il y a à l'évidence inflation foisonnante des emplois du terme « identité », sans qu'on sache toujours si on parle de la même chose (Vasquez in Kaufmann, 2004 : 36).

En sciences humaines, l'identité est perçue comme étant un processus et non une entité. Kaufmann (2004) propose le regroupement d'affirmations relatives à la notion d'identité pour en fournir une définition. Ces trois idées se lisent comme suit :

L'identité est une construction subjective. 2. Elle ne peut cependant ignorer les « porte-identité », la réalité concrète de l'individu ou du groupe, matière première incontournable de l'identification. 3. Ce travail de malaxage par le sujet se mène sous le regard d'autrui, qui infirme ou certifie les identités proposées. (Kaufmann, 2004 : 42).

Selon Kaufmann (2004) la précision du terme identité n'est possible qu'en considérant la distinction entre les notions d'individu et d'identité, car malgré leur caractère étroitement lié, elles sont distinctes. L'identité est, selon Élias, un processus (Kaufmann, 2001) dynamique et ouvert. L'individu est une matière sociale insérée dans une société et articulée selon le contexte dans lequel elle baigne. Dans cette optique, Tap définit l'identité en tant que :

[...] système de sentiments et de représentation de soi, (c'est-à-dire) l'ensemble des caractéristiques physiques, psychologiques, morales, juridiques, sociales et culturelles à partir desquelles la personne peut se définir, se présenter, se connaître et se faire connaître, ou à partir desquelles autrui peut la définir, la situer, ou la reconnaître ». (in Kaufmann, 2004 : 43).

L'aspect identitaire a certes été influencé par Mead à travers le courant de l'interactionnisme symbolique. Selon cette approche, l'identité correspond à un processus d'identification et de différenciation qui met en jeu des interactions lors desquelles se produisent des confrontations et ajustements entre les individus. Selon Mead, le développement de la conscience de soi est progressif : « Il se développe chez un individu donné comme résultat des relations que ce dernier soutient avec la totalité des processus sociaux et avec les individus qui y sont engagés » (Mead in Marc et Picard, 1989 : 75). L'individu prend conscience de lui à travers le langage et c'est ce qui donne à la communication son apport fondamental (Marc et Picard, 1989). Mead a élaboré un modèle interactionnel à partir de l'intériorisation faite par l'acteur social dans un processus de socialisation. À son avis, l'interaction sociale est au fondement de l'identité et des phénomènes sociaux. Étant le pôle dur de la société, l'individu est considéré comme un être rationnel, de par ses choix stratégiques et le sens qu'il attribue à ses objectifs et à leur réalisation. L'ensemble des comportements humains se distinguent par l'intentionnalité et la poursuite des buts de chacun qui compose le système social.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de nous intéresser plus particulièrement à la notion d'identité professionnelle. Son développement relève de la façon dont une personne s'identifie à ses différents groupes de travail, à ses pairs. Elle est fondée sur des représentations collectives distinctes. De plus, elle est un processus dynamique et circulaire d'investissement de soi ancré dans l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir. Il s'agit d'une socialisation secondaire (Berger et Luckmann, 1985)<sup>5</sup>, d'une identité sociale liée à l'appartenance d'un groupe (Legault et al. 2003) qui tient compte des savoirs spécialisés. Autrement dit, le sentiment d'appartenance à une profession, la tenue d'un langage de travail, le lieu de socialisation et d'espace social identifiable renvoient tous à la notion d'identité

---

<sup>5</sup> [jeanferrette.free.fr/Seconde\\_socialisation\\_enseignants](http://jeanferrette.free.fr/Seconde_socialisation_enseignants)

professionnelle (Dubar, 1994). D'un point de vue sociologique, il s'agit d'une marque d'appartenance collective permettant à l'être de s'identifier à autrui. Ce faisant, tout individu possède des identités multiples du fait de son appartenance à différents groupes. L'identité professionnelle comprend l'initiation aux règles, aux idées, aux sentiments et aux intérêts de leur communauté de travail. Le seul fait de détenir un emploi constitue une forme d'identité professionnelle et sociale. L'identité dépend des relations avec autrui, des perceptions de la situation, des rapports de pouvoir, de la capacité d'évaluer et de prendre des décisions qui concernent le travail, de la capacité d'influencer autrui ainsi que d'adopter des stratégies d'acteurs. Bref, l'identité professionnelle est une conception de soi au travail qui met en jeu les relations entre identité personnelle et identification collective (Dubar, 1996).

## **2.2. Caractéristiques du concept de soi et de l'estime de soi et perspective psychosociologique de développement du Soi**

### **2.2.1. Caractéristiques du concept de soi et de l'estime de soi**

Dans les domaines de la psychologie sociale, de la psychologie du développement et de l'orientation, le concept de soi tient un rôle important. (Bégin, 1984 ; Döbert, 1987 ; Kihlstron et Alii., 1992 ; Lent et Hackett, 1994 in Girard, 1999). Son étude devient relativement complexe en raison des nombreuses divergences présentées d'un auteur à l'autre. Dans sa définition la plus générale, le concept de soi renvoie à l'image qu'une personne a d'elle-même et à sa manière de percevoir ses sentiments, ses pensées et ses idées quant à ses forces et faiblesses, ses capacités et ses limites. Pour en présenter les principales définitions ainsi que les caractéristiques qui s'y rattachent, nous nous référerons aux travaux considérés comme primordiaux par une grande majorité de chercheurs, ceux de René L'Écuyer.

L'Écuyer a entrepris son étude sur le concept de soi en 1967, travail qui a duré trente ans, dans le but d'étudier les différents stades du développement du concept de soi allant de la naissance à la vieillesse. Son étude lui a permis de réaliser une grille d'analyse multidimensionnelle ainsi qu'une méthode d'analyse phénoménologique. Tenant compte des

écrits antérieurs (James, Allport, Rogers), il a élaboré un modèle expérientiel-développemental du concept de soi.

Le concept de soi réfère à la façon dont la personne SE perçoit, à un ensemble de caractéristiques (goûts, intérêts, qualités, défauts, etc.), de traits personnels (incluant les caractéristiques corporelles), de rôles et de valeurs, etc. que la personne s'attribue, évalue parfois positivement ou négativement et reconnaît comme faisant partie d'elle-même, à l'expérience intime d'être et de reconnaître en dépit des changements. (L'Écuyer, 1994 : 45).

Le concept de soi possède dix caractéristiques permettant de le définir davantage : « Lorsqu'il s'agit de s'entendre sur une définition du concept de soi, on constate en général que cette notion est considérée comme une variable multidimensionnelle. » (L'Écuyer, 1994). Ainsi, le concept de soi comporte : un aspect *expérientiel* (James, 1980, Rogers, 1951 in L'Écuyer, 1994) qui renvoie aux perceptions individuelles que la personne ressent et s'approprie. Cette composante émotionnelle et affective est primordiale, voire culminante. L'aspect *social* indique que le développement du concept de soi est sujet également à l'influence des autres à partir de la perception qu'ils se font de la personne. Pour certains (Mead, 1934 ; Ziller, 1973 in L'Écuyer, 1994), cette influence prime et à la fois conditionne en très bonne partie le soi, de façon à ce que les perceptions personnelles de la personne soient quasi fictives, alors que pour d'autres il est question de complémentarité entre les perceptions personnelles de soi et d'autrui. (Bianka Zazzo, 1972 ; Rodriguez-Tomé, 1972 etc. in L'Écuyer, 1994). L'aspect *cognitif* est constitué des perceptions différentes du soi qui sont analysées par l'intellect. Ici, l'intelligence joue un rôle central puisque la personne vit différents événements, voire des traumatismes où émergent de multiples questionnements et donc, elle doit chercher à se reconquérir, se reconnaître. Toutefois, selon l'auteur, les perceptions sont spontanées avant d'être « intelligées ». (L'Écuyer, 1994). Le *système multidimensionnel complexe* (Allport, 1955 ; Gordon, 1968 ; Greenwald et Pratkanis, 1984 ; L'Écuyer, 1975a 1978, 1981, 1990a, 1990b, 1992 ; Marsh, 1990, etc. in L'Écuyer, 1994) explicite que le concept de soi est la résultante d'un ensemble de dimensions composé des facettes relatives à l'expérience de soi. L'Écuyer nomme quarante-trois dimensions qui se subdivisent en trois niveaux : structure, sous-structure, catégorie. Une *organisation*

*hiérarchique* permet l'identification de profils perceptuels intra-âges et/ou groupes, puisqu'il s'agit de la répartition des différentes perceptions de soi qui sont organisées (Gordon, 1968 ; James, 1890 ; L'Écuyer, 1975a 1978, 1981, 1990a, 1990b, 1992 ; Marsh, 1990 ; Rodriguez-Tomé, 1972 ; Rosenberg, 1979 ; etc. in L'Écuyer, 1994). Les *degrés d'importance* spécifient que les perceptions du soi sont variables et dépendantes en fonction du contexte et de l'âge. Le *processus d'émergence* renvoie au développement graduel des dimensions du soi. Au fur et à mesure que grandit la personne, son champ d'expérience prend de l'ampleur et les différentes dimensions forment un système d'autant plus complexe (Dinkmeyer, 1965 ; L'Écuyer, 1975a 1978, 1981, 1990a, 1990b, 1992 ; etc. in L'Écuyer, 1994). Le *système actif et adaptatif* (Allport, 1955 ; Combs, Cohen-Richards et Richards, 1976 ; Gordon et Gergen, 1986 ; Hamacheck, 1971 ; L'Écuyer, 1975a 1978, 1981, 1990a, 1990b, 1992 ; Rogers, 1951, etc. in L'Écuyer, 1994) démontre que le concept de soi se détermine, se confirme et se renforce par des gestes et par la réalité vécue par l'individu. Ce dernier progresse et s'améliore pour mieux s'adapter, voire se surpasser. Il n'est donc pas passif, puisque des gestes sont posés dans le but de confirmer les perceptions de la personne. Le *processus développemental* démontre que le concept de soi est un système dynamique, flexible, mouvant et à la fois stable, afin de permettre à la personne de se connaître et à autrui de la reconnaître. Il permet à l'individu de s'adapter aux situations nouvelles et d'évoluer de par son aspect changeant. Il est ainsi possible pour la personne de s'adapter et d'évoluer. Enfin, le *processus différenciateur* implique la création de groupes de perceptions caractérielles de différentes périodes d'âges et identifiables par stades (L'Écuyer, 1985a, 1990a, 1990b, 1992).

L'Écuyer fournit un modèle multidimensionnel et hiérarchique (structure, sous-structure et catégories) du concept de soi, dans lequel il reprend la notion de centralité des dimensions élaboré par James (1962 in L'Écuyer, 1994). Cette notion a été reprise par Allport (1955, 1961 in L'Écuyer, 1994) en fonction d'une évaluation d'importance centrale, intermédiaire et secondaire. Plus précisément, il regroupe les différentes dimensions du Soi et réfère aux contenus de l'expérience personnelle des personnes et aux transformations subies avec l'âge. Il comprend trois niveaux (ou *paliers* d'organisation), à savoir les structures du soi qui rassemblent les cinq structures principales les sous-structures du soi qui sont des subdivisions aux structures précédentes (on en compte dix au total, donc deux par structure fondamentale)

et enfin, les catégories du Soi définies à partir des contenus perceptifs des personnes. Elles traduisent l'expérience du Soi et sont au nombre de vingt-huit. En somme, trois types de profils intra-âges peuvent être identifiés pour chacun des âges qui ensemble regroupent les quarante-trois dimensions du concept de soi. Aussi, l'on peut construire des profils développementaux pour chacune des dimensions en tenant compte que les perceptions de soi varient selon le contexte, l'âge et leur importance. L'ensemble de son modèle est représenté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 2.1 : Modèle expérientiel- développemental du concept de soi<sup>6</sup>**

Structures	Sous-structures	Catégories
Soi Matériel (SM)	1. Soi Somatique (SSo)	1.1 Traits et apparence physique 1.2 Condition physique de santé
	2. Soi Possessif (SPo)	2.1 Possession d'objets 2.2 Possession de personnes
Soi Personnel (SP)	1. Image de Soi (ImS)	1.1 Aspirations 1.2 Énumérations d'activités 1.3 Sentiments et émotions 1.4 Goûts et intérêts 1.5 Capacités et aptitudes 1.6 Qualités et défauts
	2. Identité de Soi (IdS)	2.1 Dénominations simples 2.2 Rôles et statuts 2.3 Consistance 2.4 Idéologie 2.5 Identité abstraite
Soi Adaptatif (SA)	1. Valeur de Soi (VaS)	1.2 Compétence 1.3 Valeur personnelle
	2. Activité du Soi (AcS)	2.1 Stratégies d'adaptation 2.2 Autonomie 2.3 Ambivalence 2.4 Dépendance 2.5 Actualisation 2.6 Style de vie

<sup>6</sup> LÉCUYER, R. (1994) *Le développement du concept de soi*, p. 50

Soi Social (SS)	1. Préoc. + attitudes Soc. (PaS)	1.1 Réceptivité 1.2 Domination 1.3 Altruisme
	2. Ref. à la Sexualité (RaS)	2.1 Références simples 2.2 Attrails et expériences sexuels
Soi-Non-Soi (SN)	Références aux Autres (ReA)	
	Opinion des Autres sur soi (OpA)	

La synthèse des travaux de l'Écuyer présente les six stades suivants : l'émergence du soi (0 à 2 ans), la confirmation du soi (2 à 5 ans), l'expansion du soi (5 à 10-12 ans), la réorganisation du soi (10-12 à 15-18 ans), la maturation du soi (20 à 60 ans) et la permanence du soi (60 ans et plus). Dans le cadre de notre étude, nous allons retenir un seul stade, celui de la maturation du soi et le sous-stade de la reconnaissance et de l'accomplissement du soi qui regroupe les personnes de notre échantillon, soit des gens âgés dans la quarantaine et la cinquantaine.

Comparativement aux quatre premiers stades qui s'étalent sur une période de vingt ans, le stade V couvre à lui seul une période de trente années. Le nom *maturation du soi* indique bel et bien que la maturité n'est pas encore atteinte, mais plutôt que c'est un processus fluctuant à travers ses deux sous-stades. Seules les structures SOI PERSONNEL, SOCIAL et ADAPATATIF sont centrales, à l'exception du SOI MATÉRIEL qui temporairement le sera chez les femmes de 35, 40 et 45 ans. Ainsi, les structures SOI MATÉRIEL et SOI-NON-SOI restent secondaires durant ce stade pour redevenir importantes dès l'âge de 60 ans. L'accès au monde adulte marque de grands changements et des moments de confusion, tout comme lors de l'entrée dans l'adolescence. L'importance des perceptions varie beaucoup dès l'âge de quarante ans et plus. Ce stade a comme particularité que les perceptions secondaires sont plus importantes que les intermédiaires. De 25 à 55 ans, les dimensions demeurent constantes et, en raison de sa stabilité au niveau des perceptions, ce stade prend alors le nom de *maturation de soi*. Néanmoins, il est précédé et suivi de stades plus critiques traduisant de sérieux remaniements. À travers ce stade, la personne est en quête de maturité et d'adéquation personnelle entre ses divers rôles et responsabilités à assumer. Cette période de maturation en est une active et en constante progression.

Ainsi, les stades et sous-stades apparaissent comme des moments ou des périodes de développement, où le concept de soi est caractérisé par des éléments passés et par d'autres à venir. Les perceptions ne changent pas radicalement, mais se transforment progressivement, sans que ce soit nécessairement perceptible. Aucune caractéristique n'est exclusive à un stade, seulement, certaines peuvent dominer au cours d'une période de développement. On peut conclure la même chose pour les sous-stades en spécifiant que ces derniers sont de plus courte durée. Enfin, l'on transite toujours de stade en stade, traversé par des sous-stades avec comme élément commun : la continuité.

Bref, le concept de soi est une notion relativement complexe et sa définition en est ainsi différente selon l'école de pensée d'où elle provient. Le concept de soi (self-concept) peut ainsi être une configuration organisée de perceptions de soi admissibles à la conscience, ce qui correspond au Soi phénoménal de Rogers (1970), ou encore en tant que fruit de l'interaction sociale où le Soi est un produit de la société qui devient alors une sorte d'introjection à partir de la façon dont autrui le perçoit, ce qui est l'équivalent du Soi de Mead (1934) ou enfin, il peut être une entité subjective grandement influencée par l'inconscient (Jacobson, 1964). Les recherches menées sur le concept de soi ont permis de recenser les multiples facettes que ce dernier comprend.

Par ailleurs, parmi les différentes composantes du concept de soi, on retrouve celle de l'estime de soi qui a été popularisée depuis maintenant plus d'un siècle. De plus en plus de recherches rendent compte de cette notion, ce qui indique en quelque sorte l'intérêt que les chercheurs portent à cette dernière (Guindon, 2002). Toutefois, la prolifération des études a pour conséquence de rendre le sujet plus complexe (Guindon, 2002). En effet, en raison de l'ensemble des définitions existantes du concept de l'estime de soi, il devient plus ardu d'en trouver la réelle portée. De nombreuses recherches à l'égard de l'estime de soi comprennent des lacunes théoriques et conceptuelles, ce sur quoi nous ne nous avancerons point. Nous investirons plutôt sur des auteurs qui l'ont étudié et qui ont été reconnus pour leur rigueur scientifique, tels James (1890) et Cooley, (1902) cité dans Guindon (2002), Rosenberg, (1965, 1979), Coopersmith (1967, 1984), Gecas (1982). L'Écuyer, dans une revue de



littérature sur le *self*, a présenté les similitudes et les divergences des auteurs qui abordent cette notion. Tous s'entendent pour affirmer qu'elle représente une forme de jugement évaluatif qu'une personne adopte à son égard. Nous présenterons tout de même la définition de quelques auteurs.

Selon Coopersmith (1967)<sup>7</sup>, reconnu pour ses travaux synthétisant la notion d'estime de soi, il s'agit d'une évaluation rendue par l'individu même qui traduit son niveau de satisfaction à l'égard de ses croyances et capacités. Pour James (1890)<sup>8</sup>, l'estime de soi est synonyme des expressions « *self-regard* », « *self-feeling* ». Selon l'auteur, le niveau d'estime dépend des réussites survenues dans la vie d'un individu. Dans *Principles of Psychology*, il explicite que l'estime de soi dépend de que ce chacun prétend être et faire et qu'elle renvoie à l'écart que constate un individu entre ses aspirations et réussites. L'évaluation qu'il en fait est le fruit de sa perception et de son niveau d'aspiration. Toutefois et à contre-courant d'une psychologie dominante, Mills (2000) suggère que l'évaluation doit porter sur les comportements et la satisfaction personnelle dont un individu bénéficie afin de s'assurer d'une estime plus solide<sup>9</sup>. Concepteur de la théorie « émotivo-cognitivo-comportementale », il se défait de l'idéologie de l'estime de soi pour miser sur l'évaluation des comportements. Ainsi, lorsqu'un individu adopte un comportement étrange, cela ne fait pas de lui quelqu'un d'étrange. L'individu n'est pas son comportement. Pour Harter<sup>10</sup>, l'estime de soi correspond au jugement global porté par une personne sur sa propre valeur, satisfaction que l'on retire de la façon dont on se perçoit. L'estime de soi est la résultante de deux évaluations, soit en fonction des nouvelles habiletés cognitives et également en fonction de la qualité du soutien que l'enfant pense recevoir de son entourage (Franco et Levitt, 1998). De façon très vulgarisée, il s'agit, selon St-Arnaud, « de l'ensemble des perceptions qu'un individu a de lui-même. » (1974 : 25). Ces perceptions peuvent être le reflet ou non de la réalité perçue par autrui.

Bref, l'estime de soi, tout comme le concept de soi sont des notions mouvantes qui se développent progressivement. Ce développement, d'ordre actif, perdure durant la totalité

<sup>7</sup> [blaf.ntic.qc.ca/fr/theses/suzanne\\_guenette/05.shtml](http://blaf.ntic.qc.ca/fr/theses/suzanne_guenette/05.shtml)

<sup>8</sup> idem

<sup>9</sup> [www.artdubonheur.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=118&Itemid=147](http://www.artdubonheur.com/index.php?option=com_content&task=view&id=118&Itemid=147)

<sup>10</sup> [membres.lycos.fr/agm1/etudes.profession/recherche/recherchestime](http://membres.lycos.fr/agm1/etudes.profession/recherche/recherchestime)

d'une vie humaine (Harter, 1983 ; L'Écuyer, 1994). La distinction entre ces deux concepts s'appuie sur la description théorique qu'en font certains auteurs, car en pratique, ils sont étroitement liés (L'Écuyer, 1978). Nous retenons du concept de soi qu'il tient un rôle particulier dans la société et qu'il influe directement sur différentes composantes de la personnalité. Il renvoie aux perceptions que se fait l'individu quant à ses rôles et attributs, dont son corps, ses attitudes, ses capacités tant physiques qu'intellectuelles, sa personnalité, ses sentiments, son expérience ainsi que son vécu, son statut social, ses impulsions... (Bernstein, 1989 ; L'Écuyer, 1994 ; Hamel, 2001 in Ladiyou, 2004). L'estime de soi, quant à elle, tient un rôle important face au développement personnel et social. Elle réfère à la valeur que s'attribue une personne en fonction du respect et de la confiance qu'elle s'accorde<sup>11</sup>. Alors que le concept de soi porte sur les perceptions descriptives face aux rôles et attributs de la personne, l'estime de soi correspond à la reconnaissance ainsi qu'à l'appréciation de son Soi. Ces idées ne sont nullement neutres mais plutôt chargées d'affectivité. (DeVito, Chassé, Vezeau, 1991).

### 2.2.2. **Perspective psychosociologique et développement du Soi**

Le domaine propre de la psychosociologie apparaît donc essentiellement comme celui **de l'interaction** : 1. Interaction des processus sociaux et psychologiques au niveau des conduites concrètes; 2. Interaction des personnes et des groupes dans le cadre de la vie quotidienne; 3. Jonction aussi entre l'approche objective et celle du sens vécu, au niveau du ou des agents en situation. (Maisonneuve, 1980).

Dans le cas de notre étude, nous avons choisi d'adopter un regard psychosociologique pour étudier un phénomène qui à la fois relève de la psychologie (concept de l'estime de soi) et de la sociologie (mise en relation avec autrui). Chaque être humain possède un Soi et ce dernier se développe à travers différents stades et sous différentes formes et même différemment selon le courant de pensée. De ce fait, nous verrons brièvement le développement du Soi dans une perspective néo-analytique pour rendre compte que Jung et Erikson, influencés par la pensée freudienne, se sont dissociés de ce courant pour présenter l'évolution du concept de soi à travers différents stades de la vie. D'un côté un peu plus relationnel, nous aborderons le

---

<sup>11</sup> [blaf.antic.qc.ca/fr/theses/suzanne\\_guenette/05.shtml](http://blaf.antic.qc.ca/fr/theses/suzanne_guenette/05.shtml)

développement du concept de soi dans une perspective psychologique humaniste. Enfin, son développement sera également étudié à partir d'une co-construction en rapport avec autrui selon le courant de l'interactionnisme symbolique de l'École de Chicago et de quelques-uns de ses auteurs dont Mead et Goffman. Ainsi, le point focal de cette étude est de rendre compte que le développement du concept de soi est le fruit d'une construction psychique, personnelle (par là on entend au niveau de la personnalité) et également relationnelle, aspect qui est pour nous, dans le domaine des communications, primordial.

Préférant accorder une place plus grande au Moi et à l'influence de la culture, Carl Gustav Jung (1875-1961) et Erik Homburger Erikson (1902-1994) se distinguent de la psychanalyse tel que conçue par Freud. On doit à Jung l'élaboration des changements développementaux prévisibles et admissibles pour chacun, étalée sur la totalité du cycle de la vie. Chez Jung, le développement de la personnalité correspond au mécanisme d'individuation, « (...) processus par lequel un être devient un in-dividu psychologique, c'est-à-dire une unité autonome et indivisible, une totalité » (Jung in Houde, 1999 : 27). Ce processus persiste tout au long de la vie d'une personne et renvoie à une quête psycho-spirituelle qui se fait par une recherche d'intégration, d'unification et d'harmonisation de son être. Autant il agit à travers les quatre phases du cycle de la vie, autant il est présent davantage lors de la deuxième moitié, i.e. lors de la phase adulte. Selon Erikson, l'identité est conçue à partir d'une interaction entre les dimensions sociologiques et psychologiques de l'individu, d'où émerge l'identité, soit des relations entre individu et société. Il définit le développement de la personnalité à travers huit stades (psychosociaux) du cycle de la vie. Celui de l'âge adulte (40-65 ans), stade qui couvre le mitan de la vie, se caractérise par un arrêt décisif de la croissance où l'individu atteint la maturité. D'un point de vue humaniste, les théoriciens se départissent de toute division et structuration de la psyché humaine et soutiennent que l'organisme entier est visé par le développement humain (Bouchard et Morin, 1992). Le courant de la psychologie humaniste a mis de l'avant le concept de la positivité du développement humain qui aspire à croître et à actualiser son potentiel. Le sujet cherche ainsi à atteindre une autonomie par rapport à son environnement. Carl Rogers en est sans équivoque le plus grand représentant et considère l'individu dans son entièreté. Il prône la créativité, l'intentionnalité, le libre choix ainsi que la spontanéité. Enfin, l'objet de l'interactionnisme symbolique suppose que la construction du

Soi se base sur les relations interpersonnelles, où le regard d'autrui est imminent et influant dans sa conception. Vu sous cet angle, le Soi est en perpétuelle évolution via le cheminement relationnel. Ce courant suppose que c'est l'acteur lui-même qui interprète son environnement et de fait s'intéresse à la réalité sociale dans laquelle il baigne. Le regard d'autrui a été mis en évidence chez Goffman, puisque l'individu y accorde une grande importance dans le maintien de son identité. C'est ainsi que la présentation de soi, qui a lieu par l'intermédiaire des comportements, de l'habillement et des propos, cherche à émettre une image en attente de confirmation par autrui. Selon Mead, la socialisation est le fruit d'une interaction où l'individu doit, pour faire partie de la société, l'imiter. Autrement dit, c'est grâce aux échanges collectifs que l'individu intériorise les normes de la société dans laquelle il vit. Pour l'auteur, le concept « d'autrui généralisé » renvoie aux attitudes et comportements inhérents à tout groupe social, i.e. que tout ce qui est propre à une société, soit les valeurs, coutumes, rôles et langages sont de l'ordre de l'autrui généralisé. L'adoption des attitudes de l'autrui généralisé est fondamentale pour la formation de la subjectivité, où la première étape constitue l'élaboration du « Moi ». En contrepartie, Mead élabore sur le « Je », soit la réponse de l'organisme aux comportements intériorisés. Selon lui, le concept d'identité comprend trois éléments : le « Moi », le « Je » et le « Soi ». Le Soi émerge des interactions du « Je » et du « Moi ». La théorie de Mead annonce que « (...) le soi origine dans le processus d'expérience sociale et résulte des relations de l'individu avec l'environnement et avec les autres individus à l'intérieur de ce système social. » (Blanchard, 1982 : 20).

En somme, dans les paragraphes précédents, nous avons tenté de présenter dans un premier temps les problèmes de santé et de communication présents dans les organisations pour ensuite cibler les notions d'identité, du concept de soi et de l'estime de soi. Suite à quoi ont été présentées trois perspectives pour expliquer la construction du concept de soi et son développement d'un point de vue psychique, relationnel et également au niveau de la personnalité. Cette conception interactive du développement est celle que nous privilégions. Effectivement, nous retenons l'approche psychosociologique avec les théories de l'interactionnisme symbolique voulant que le processus identitaire soit relationnel. Les notions d'identité et de communication sont intrinsèquement liées, puisque sans communication, l'identité ne peut se construire. Il semble exister un lien étroit entre

l'identité, la culture qui regroupe les identités dans un seul groupe social et politisé et la communication qui permet l'échange entre les deux premiers. L'identité se co-construit par les interactions sociales et ce développement est continu. Ce faisant, l'identité professionnelle s'avère un peu plus complexe car elle balance entre la perception qu'a la personne à son égard et celle d'autrui dans son environnement de travail. Les communications sont donc d'une importance primordiale. Il s'avère ainsi pertinent d'insister sur le développement et la formation en communication interpersonnelle en milieu de travail.

### **2.3. Communication, formation professionnelle et démarche de communication non violente**

#### **2.3.1. Apprentissage et formation en communication interpersonnelle**

L'importance d'une communication interpersonnelle saine et équilibrée est nécessaire dans un contexte organisationnel et c'est entre autres pourquoi les gestionnaires instaurent des modes de gestion basés sur la formation professionnelle. Le courant des relations humaines, qui date des années mille neuf cent trente, a vu naître des études en communication organisationnelle qui démontrent la relation entre la qualité des communications et la satisfaction au travail. (Jablin, 1979 ; Muchinsky, 1976 ; Wheelless et al., 1984 in Cormier, 1995). Dans l'optique de réduire les problèmes de santé des travailleurs, certains gestionnaires développent un intérêt de plus en plus marqué pour la formation et le développement continu. De plus, la santé en milieu de travail peut être maintenue et favorisée par le développement d'habiletés interpersonnelles. Ces dernières aident à mieux contrôler le stress et surtout la façon d'y réagir (Karin, 1985). Une méthode en communication interpersonnelle nous intéresse particulièrement et c'est celle de la communication non violente (CNV). La formation de celle-ci mise sur le développement de nombreuses habiletés fonctionnelles dans les organisations. Le modèle de communication établi par Cormier reprend des habiletés valorisées en CNV. Par exemple, il est question d'écoute, de questionnement et de feed-back pratiqués à travers la présence à soi, le respect, l'empathie. Les auteurs en CNV qui se sont attardés à l'étude de cette démarche se sont penchés sur les formes de violence pratiquées et sur les habitudes de communication. C'est ce que nous verrons avant de présenter la démarche de la communication non violente proprement dite.

Plusieurs formes de violence interpersonnelle existent, dont celle qui agit à un niveau personnel, i.e. ce que les gens se font à eux-mêmes par le biais de critique et de blâme, qui ont pour effet de mener à la dépréciation et conséquemment, à une baisse d'estime de soi. Il ne faut pas négliger la violence familiale, conjugale et organisationnelle, sur laquelle nous mettons l'accent, lorsque la culpabilité, la honte ou encore la menace sont pratiquées. L'éducation, la culture et même la religion visent des idéaux de bien-être qui n'enseignent que très peu de moyens adéquats pour affronter de telles relations. Ce faisant, de mauvaises habitudes communicationnelles peuvent avoir été acquises, développées et entretenues. Pour ne nommer que quelques habitudes néfastes, nous pouvons énumérer toute forme de jugement et d'évaluation qui ont pour conséquence d'engendrer des réactions défensives chez l'interlocuteur (Rosenberg, 2003). Par exemple, la catégorisation, soit le fait de classer un individu dans une catégorie; le dénigrement, l'action de nier la réalité ainsi que les qualités d'autrui en reportant les intentions au contexte ou à l'environnement; le reproche ou les insultes voulant que l'autre soit responsable de ses ressentis et de ses frustrations; le mérite, valable seulement pour une récompense dûe à une action bienveillante; la comparaison, soit le fait de s'évaluer les uns les autres ainsi que l'exigence qui entraîne des nécessités et des impositions face à soi (devoir, falloir) ou face à autrui (utilisation du pronom « tu » de façon accusatrice ou menaçante)<sup>12</sup>. Selon Rosenberg (1999), tout jugement moralisant, reproche, comparaison, refus de responsabilité et exigence (qui sous-entend souvent la menace) sont des modes de communication qui entravent la bienveillance et qui par le fait même suscitent la violence. Ils appartiennent à ce qu'il qualifie de « communication aliénante ». Pourtant, la violence peut être évitée par le respect, l'écoute de soi et l'arrêt de l'emploi de structures linguistiques néfastes. Il existe des moyens de communication qui visent la responsabilité de soi, de ses sentiments et de ses besoins.

Sans exception, un enfant apprend par l'exemple qui lui est donné. De ce fait, s'il vit entouré de critiques, il apprend à blâmer. S'il vit entouré d'hostilité, il apprend à être agressif. S'il côtoie la moquerie, il apprend à être timide ou arrogant. S'il vit entouré de honte, il apprend à se sentir coupable. À l'inverse, un enfant qui vit dans l'approbation apprend à accepter. Dans

---

<sup>12</sup> [www.capitecorpus.com/outils/cnv.htm](http://www.capitecorpus.com/outils/cnv.htm)

l'encouragement, il apprend à agir, dans la tolérance, à devenir patient, dans l'honnêteté, à être juste et dans les éloges, il apprend à complimenter. (Law Nolte, 2003)

La déresponsabilisation de soi encourage une communication violente. Le fait de voir le problème chez autrui pousse l'individu à adopter des comportements de rébellion ou de soumission respectivement, car ou bien il se sent attaqué ou bien il se sent apeuré. Un tel exemple entraîne des habitudes communicationnelles destructives. Comme autre exemple, on retrouve le concept de la « prophétie qui s'auto-réalise », soit lorsqu'une personne devient l'image qu'on lui a toujours attribuée. Selon Andrew Schmookler, membre du département de résolution des conflits à l'Université de Harvard :

Toute violence, qu'elle soit verbale, psychologique ou physique, qu'elle se manifeste au sein de la famille, entre des tribus ou entre nations, émane d'un mode de pensée qui attribue la cause du conflit aux torts de l'adversaire. (Schmookler in Rosenberg, 1999 : 28).

Le langage déresponsabilisant consiste à reporter sur autrui les sentiments ressentis. L'utilisation de l'expression du *Tu qui tue*, dont nous fait part Jacques Salomé (in D'Ansembourg, 2001 : 29), évoque ce langage et engendre une flagrante déconnection de ce qui se passe à l'intérieur de soi. Cette façon de penser et de faire peut amener la personne à se sentir responsable des sentiments de l'autre et à croire que ce dernier est responsable des siens. Cela se traduit par une tendance à vouloir faire la bonne chose et dire la bonne parole. Nous pouvons donc vivre dans la peur de la désapprobation, de la critique, du rejet et de l'indifférence.

### **2.3.2. La communication non violente : une démarche de développement personnel et professionnel**

La notion de non violence a été popularisée dès 1921 par Gandhi, après quoi plusieurs autres ont adhéré à ce qui est devenu un mouvement. Effectivement, depuis maintenant une trentaine d'années, Muller, Toulat, Sémelin, Mellon tentent de développer une théorie sur la non-violence et Muller crée le Mouvement pour une alternative non-violente. À ce jour, de

nombreux organismes, et ce au niveau mondial, existent pour prévenir et lutter contre la violence. Par exemple, on fait référence à Martin Luther King pour la lutte des Noirs américains et à Václav Havel contre les gouvernements communistes polonais et tchèque<sup>13</sup>. Deux classes de partisans non violents sont présentes, celles qui recherchent la non violence sous forme de but spirituel et celles qui prônent la non violence en tant que méthode politique et sociale. Les militants en faveur de la non-violence distinguent cette notion en fonction des situations et des réactions qu'elle provoque.

Fondée par Marshall Rosenberg, la Communication non violente suit un processus de cheminement dans le but d'améliorer les rapports communicationnels par le développement d'habiletés neutres, telles l'écoute, l'observation ainsi que l'identification des sentiments et des besoins de soi comme de l'autre. C'est à ce psychologue clinicien que l'on doit le *Centre de la communication non violente (CCNV)* qu'il a mis sur pied depuis maintenant près de 30 ans. À ce jour, il a formé des milliers de personnes de milieux et de pays différents. Nombreux sont les auteurs qui adhèrent à la méthode pacifique, congruente et authentique qu'il propose. « La violence, intériorisée ou extériorisée, résulte d'un manque de vocabulaire : elle est l'expression d'une frustration qui n'a pas trouvé les mots pour se dire. » (D'Ansembourg, 2001 : 24). Aussi connu sous le nom de communication bienveillante, on compte plus de soixante associations qui la pratiquent dans le monde entier.

Les principes de base sont nombreux et bien simples, par contre la difficulté concerne l'application de ceux-ci dans nos échanges quotidiens (Salomé, 1990). Lorsqu'on se réfère à la communication entre acteurs d'une même famille, on entre dans une communication essentiellement intime et personnelle. Dans ce sens, un engagement authentique entraîne nécessairement une relation beaucoup plus nourrissante entre l'équilibre psychique et l'équilibre relationnel (Portelance, 1994). La communication non violente s'inscrit dans une perspective de responsabilisation du langage et de la prise de conscience de ses propres sentiments et besoins. Il s'agit de conjuguer le niveau cognitif au niveau émotionnel.

---

<sup>13</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Non-violence>



La communication non violente part du postulat de base que toute forme de pouvoir et d'autorité n'a pas raison d'être<sup>14</sup>. Pourtant, nous avons dès notre jeune âge été éduqués à nous soumettre à l'autorité, à obéir au pouvoir et à respecter toute hiérarchie ; à la maison comme à l'école, à l'église, dans l'armée, à l'intérieur des partis politiques et des univers professionnels... (Rosenberg, 2002). Le titre de l'ouvrage de Rosenberg *Les mots sont des fenêtres ou des murs* se révèle être une forte métaphore qui renvoie au pouvoir des mots et à l'utilisation que l'on en fait. L'emploi d'un mot plutôt que d'un autre est sujet à la construction d'un mur ou à l'ouverture d'une fenêtre. Dans ce dernier cas, la communication devient d'autant plus riche et c'est ce que recherche la communication non violente.

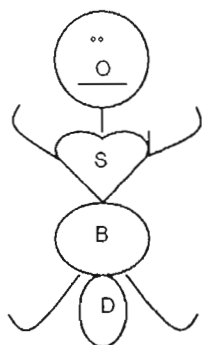
Plus précisément, la CNV est l'art d'un dialogue établi dans un respect mutuel de responsabilisation et de compréhension. Cette méthode communicationnelle est avant tout une philosophie de vie basée sur une profonde écoute de soi et d'autrui. Cherchant à maintenir une qualité de connexion fondée sur un dialogue constructif, elle invite à se départir des conditionnements initiaux par le suivi de différentes étapes. En effet, la communication non violente respecte un processus en quatre temps, à savoir l'observation, les sentiments, les besoins, ainsi que les demandes. Plus précisément, il s'agit de :

- Observer un fait ou un comportement qui affecte le bien être
- Réagir à ce dernier par un sentiment
- Cerner les besoins ou les désirs éveillés par ce sentiment
- Formuler une demande concrète, réaliste et positive qui contribue au bien-être

---

<sup>14</sup> [www.alchymed.com/articles\\_impr.asp?id\\_article=445](http://www.alchymed.com/articles_impr.asp?id_article=445)

Figure 2.1 : Extrait des quatre étapes d'une communication non violente



**Exemple d'un professeur qui s'adresse à un étudiant selon les quatre principes de la CNV**

*« Cela fait trois jours que tu arrives au moins cinq minutes après le début du cours (O). je suis agacée et inquiète (S) que cela perturbe tes camarades. j'aimerais pouvoir donner mon cours tranquillement (B).! Pourrais-tu me dire comment tu te sens quand je te dis cela (D)! »*

Extrait tiré de Faure et Girardet, 2003, p.20-21

La première étape, l'observation sans jugement ni interprétation, vise l'expression neutre de paroles ou d'actes verbalisés. Selon le philosophe indien Krisnamurti (d'Ansembourg, 2004), la neutralité d'une observation représente la forme d'intelligence humaine la plus élevée, parce que une habitude répandue consiste à interpréter ou à juger nos insatisfactions par le biais des barrières communicationnelles et des formes de jugement précédemment mentionnées, telles les croyances, les attentes... Toute phrase qui émet un jugement, une culpabilité, est basée sur des rapports de pouvoir. Effectivement, ce type de phrase est le signe d'une insatisfaction latente dans la relation. Selon Rosenberg, de tels rapports se nomment « fonctionnement chacal ». Ainsi, une fois l'observation formulée et transmise à l'interlocuteur, l'individu est en mesure de passer à la deuxième étape, laquelle correspond à l'expression d'un sentiment formulé au « je ». Comme elle n'implique pas le comportement de l'autre, cette expression de sentiments véritables a pour avantage d'éviter toute forme de culpabilisation et de favoriser une attitude d'ouverture et non de défense. En CNV, on retrouve une liste de sentiments permettant l'expression de son ressenti sans créer une réaction violente chez autrui, ni en le responsabilisant avec des sentiments d'abandon ou de trahison (communication réactionnelle). La troisième étape, celle de l'expression d'un besoin à autrui, est aidante dans la recherche de solutions et d'actions. À cette étape du processus, la réception est d'autant plus empathique, ce qui évite de tomber dans les communications réactionnelles. Une grande partie des conflits provient des besoins inexprimés. La dernière étape, la formulation d'une demande, se traduit par l'action de satisfaire le besoin en

question. Cette demande doit être concrète, réaliste, positive et négociable. Si la tentative échoue, l'auteur propose une alternative, celle de l'écoute empathique. Il s'agit d'une forme sincère d'écoute qui demande de se mettre dans la peau de l'autre pour comprendre son vécu, son ressenti. Elle a pour but de laisser l'autre se comprendre davantage et nécessite une écoute active de la part de l'interlocuteur.

Cette méthode communicationnelle s'applique à tous les niveaux et dans toutes les formes de relations. En d'autres mots, la CNV permet des contacts plus profonds et authentiques entre les gens. En opposition à tout comportement superficiel, l'authenticité exprime une vérité profonde qui se perçoit par intuition et non par raisonnement. Un signe d'authenticité correspond à l'habitation d'un sentiment unique rempli d'affection ne laissant aucunement possible la conscience compensatoire. Autrement dit, il s'agit de se libérer de l'opinion d'autrui. Les philosophes existentialistes, Kierkegaard et Nietzsche, disent de l'authenticité qu'elle est une vertu de l'être que l'on oppose à une vertu de faire. D'ailleurs, le terme authenticité remplace le terme vertu depuis le vingtième siècle où ces mêmes philosophes croient que l'Homme a servi trop longtemps l'esclave des idéaux<sup>15</sup>. Ils estiment qu'il est grand temps pour l'Homme d'agir selon l'expression de son « Moi » et que ses actes seront bons, même s'ils sont non conformes à une norme. Enfin, c'est pour son côté unique et véridique que l'authenticité est nécessaire dans l'approche de la CNV, laquelle requiert de l'écoute, du respect et de l'empathie qui engendrent une générosité réciproque dans la relation. Elle cherche, à travers l'écoute mutuelle des besoins, à établir une solution basée sur la satisfaction de demandes précises et acceptées mutuellement. Elle a pour objectif de désamorcer les conflits et de permettre l'ouverture au dialogue. Selon l'auteur, la violence se présente lors de situations diverses, envers soi ou autrui, verbalement ou non. Elle est à l'origine de besoins non reconnus ou insatisfaits, lorsque les mots ne peuvent être trouvés pour exprimer un besoin ou un sentiment. C'est en voyant la manifestation possible de diverses formes de violence que l'auteur a proposé cette forme de communication qu'il qualifie aussi, tel que mentionné, de bienveillante.

---

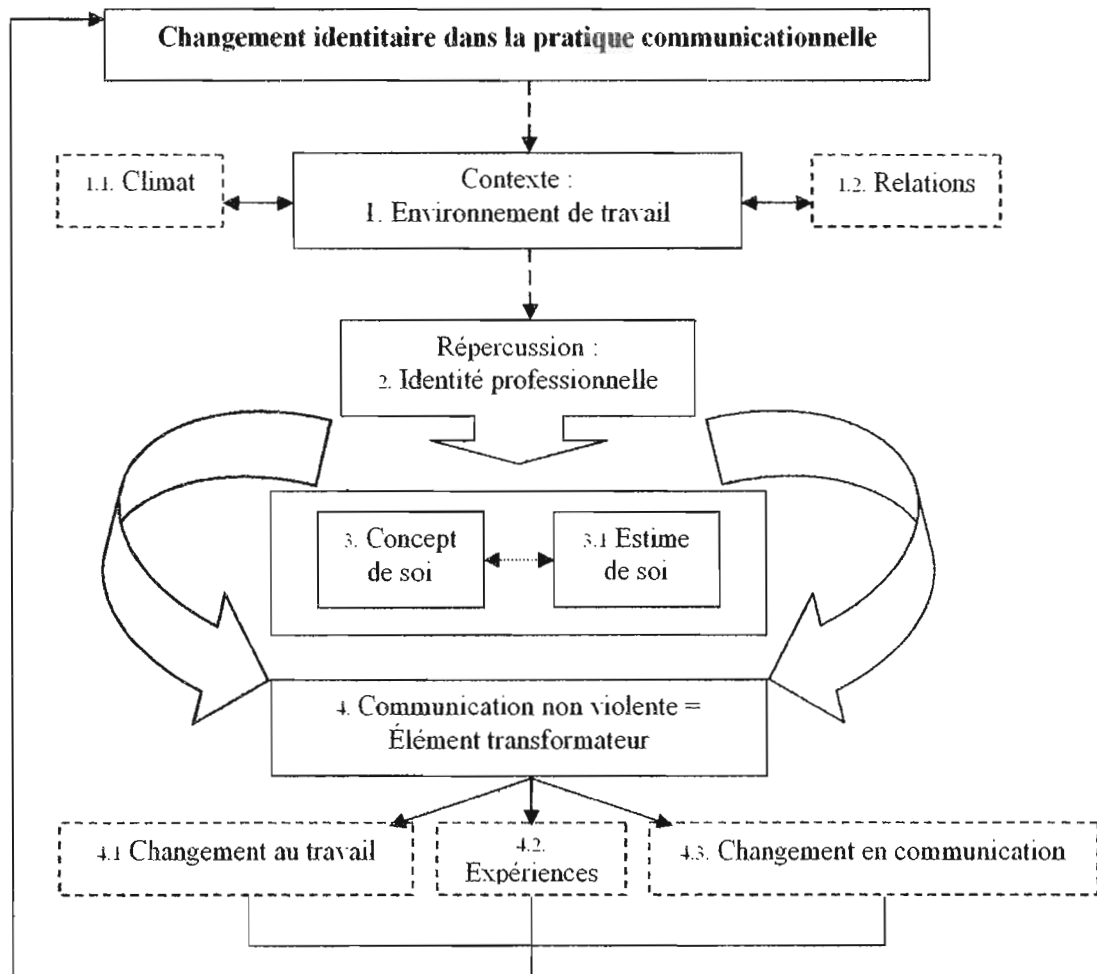
<sup>15</sup> [agora.qc.ca/mot.nsf/Dossiers/Authenticite](http://agora.qc.ca/mot.nsf/Dossiers/Authenticite)

C'est à partir de cette démarche de communication interpersonnelle inspirée de l'approche humaniste que nous allons étudier les dimensions d'identité, de communication et d'estime de soi. Pour se faire, nous envisagerons de compléter notre étude de la communication avec les théories de la systémique et de l'interactionnisme symbolique. Ces deux courants de pensée traitent des processus relationnels et interactionnels où les notions d'identité et de communication sont interreliées. En effet, la dynamique communicationnelle est porteuse d'enjeux opératoires ou symboliques pour les partenaires de la communication. Ceux-ci accordent à autrui de l'importance, puisque dans toute rencontre sociale, il y a un désir de plaire, de séduire, d'émettre une image de soi valorisante. Le rôle de l'autre est ainsi de confirmer ou d'infirmer l'image envoyée. Enfin, une relation implique des acteurs porteurs d'enjeux afin de répondre à leur but et motivation. Pour les atteindre, ils mettent en place des stratégies : « qui donnent à la relation son caractère dynamique et qui sous-tendent la communication dans son déroulement et son évolution. » (Marc et Picard, 2000 : 88).

#### **2.4. Cadre conceptuel de la recherche**

Considérant les défaillances organisationnelles présentées, nous voulons déceler l'impact de la communication non violente à travers quatre dimensions, à savoir l'environnement de travail, la communication non violente, l'identité professionnelle ainsi que le concept de soi. Plus précisément, tel que le schéma ci-dessous l'indique, nous nous attardons aux changements identitaires dans la pratique communicationnelle en fonction de nos quatre dimensions. D'abord, le contexte d'environnement de travail est considéré en fonction du climat et des relations de travail qu'on retrouve dans le milieu. Ce contexte présente des changements chez les professionnels au niveau de leur identité, ce qui déteint sur le concept de soi et l'estime de soi. Autrement dit, la notion d'identité permet de faire le pont entre les concepts du Soi et de l'estime de soi. L'ensemble de ces dimensions rejoint l'objet de notre recherche, la communication non violente, qui est perçue dans notre étude comme étant l'élément transformateur stimulant le changement pour découvrir les effets qu'elle peut engendrer à partir des changements rencontrés dans le cadre de leur communication au travail et de leur pratique communicationnelle et en fonction de leur expérience vécue en CNV.

Tableau 2.2 : Schéma du cadre conceptuel



Nous avons privilégié de nous concentrer sur l'identité professionnelle puisque notre recherche s'inscrit dans le cadre de la communication organisationnelle et interpersonnelle dans un contexte de travail. Nous retenons la définition de Dubar quant à l'identité professionnelle pour qui la notion renvoie au sentiment d'appartenance à une profession, à la tenue d'un langage de travail, au lieu de socialisation et d'espace social identifiable. Cette construction est secondaire, suivant celle de l'identité familiale et scolaire, elle est donc nommée « seconde socialisation » (Dubar, 1991). Aussi, elle prend son importance dans les domaines du travail, de l'emploi ainsi que de la formation. Autrement dit, c'est à travers

l'intersection de ces trois domaines que se construit l'identité professionnelle. Selon Dubar (1996), la construction identitaire professionnelle est avant tout sociale et rejoint deux pôles. La première forme, interne et subjective, tient compte du processus biographique que la personne se reconnaît d'après ce qu'elle a hérité et ce qu'elle recherche. La seconde, externe et appartenant au processus relationnel, est davantage objective et transite entre les identités assimilées et reconnues par les autres.

Quant au concept de soi, nous avons choisi de traiter de quatre des dix caractéristiques élaborées dans le modèle de L'Écuyer. La première caractéristique, l'aspect expérientiel, tient compte des perceptions individualisées, ressenties et vécues par la personne comme étant siennes. L'aspect social démontre que le développement du concept de soi est influencé par les perceptions d'autrui. L'aspect adaptatif illustre que le concept de soi se détermine, se confirme et se renforce par des gestes et par la réalité. Ce dernier progresse et s'améliore pour mieux s'adapter, voire se surpasser. Enfin, en lien avec l'aspect adaptatif, le processus développemental signifie que le concept de soi est un système dynamique, flexible, à la fois stable et mouvant.

### **Proposition intuitive**

Nous postulons, sur la base de la recension des écrits présentée, que la communication non violente est une démarche permettant d'améliorer la motivation et d'alléger la lourdeur du système organisationnel actuel. Nous estimons que le fait de suivre une formation en CNV prédispose au développement d'une identité professionnelle renforcée et par le fait même à une estime de soi rehaussée. Nous anticipons qu'il y ait un impact qui se produise dans le concept de soi dès une initiation en CNV. Aussi nommée la communication consciente. Elle sert à élargir l'esprit des professionnels formés à cette démarche pour rehausser leur estime de soi au niveau de l'identité professionnelle. Autrement dit, nous croyons que les professionnels vivent des problèmes qui se manifestent en raison d'un climat de pression et de relations interpersonnelles tendues. Pour parvenir à voir l'influence de la CNV sur leur identité, nous allons nous inspirer d'une approche phénoménologique en adoptant le récit de vie et de pratique. C'est ce que nous verrons dans le chapitre suivant.

## **CHAPITRE III**

### **MÉTHODOLOGIE**

Dans le chapitre précédent, nous avons fait part des dimensions théoriques et des principaux concepts qui composent notre problème de recherche et avons présenté la démarche de la communication non violente pour démontrer une méthode communicationnelle centrée sur les relations intra et interpersonnelles applicables à différents niveaux.

Ce chapitre propose un aperçu des différentes étapes qui seront utilisées pour arriver à la réalisation de cette recherche. Pour faciliter sa lecture et sa compréhension, il se divise en sept points. D'abord, il sera question d'exposer la posture épistémologique que prend le présent projet pour ensuite annoncer l'approche et la stratégie de recherche choisie. Le troisième point rappelle les dimensions et énumère les instruments d'investigation. Le quatrième point s'attarde à l'échantillon de recherche et le suivant à la démarche d'analyse des données. En sixième lieu, nous montrerons l'accès au terrain et les relations établies auprès de celui-ci. Enfin, nous terminerons en indiquant les critères qui assurent la crédibilité de la recherche.

#### **3.1. Posture épistémologique**

Compte tenu que notre objectif est de comprendre le phénomène étudié, nous nous situons dans un paradigme interprétatif (Pourtois et Desmet, 1988). Ce dernier, centré sur les recherches des pratiques sociales, culturelles et historiques (Lessard-Hébert, et al, 1997), a pour principal intérêt de permettre aux chercheurs de dépasser leurs cadres conceptuels initiaux ainsi que leurs a priori (Miles, Huberman, 1991). De plus, ce paradigme aide à tenir compte de la complexité de la situation et des points de vue des acteurs. (Pourtois et al., 1988).

### 3.2. Stratégie de recherche

Par leurs aspects subjectifs, les recherches qualitatives ont l'avantage de nous aider à comprendre les sujets de recherche avec plus de profondeur afin de retracer leur expérience. Dans cet esprit, nous recherchons la compréhension de vécu expérientiel de notre échantillon, soit le sens qu'ils donnent à leurs expériences. Notre recherche s'inscrit dans une optique compréhensive où elle laisse place aux sujets d'étude (Paillé 1996). Elle vise à retracer l'articulation des concepts du soi et de l'identité professionnelle en tant que processus évoluant suite à une formation suivie en CNV.

Il faut d'emblée insister sur le fait que l'analyse qualitative est d'abord un acte phénoménologique, une expérience signifiante du monde-vie (*lebenswelt*), une transaction expérientielle, une activité de production de sens qui ne peuvent absolument pas être réduits à des opérations techniques. [...] L'analyse qualitative est une activité humaine qui sollicite d'abord l'esprit curieux, le cœur sensible et la conscience attentive, et cet investissement de l'être transcende le domaine technique et pratique. (Paillé et Mucchielli, 2003 : 24).

Il s'agit d'adopter une attitude d'écoute et d'empathie, puisque nous sommes centrés sur le sens qu'accorde le sujet à son expérience vécue. Nous aurons comme stratégie de recherche le récit de vie et de pratique.

Le récit de vie peut constituer un instrument remarquable d'extraction des savoirs pratiques, à condition de l'orienter vers la description d'expériences vécues personnellement et des contextes au sein desquelles elles se sont inscrites. Cela revient à orienter les récits de vie vers la forme que nous avons proposé de nommer récits de pratique. (Berthaux <sup>1</sup>).

Cette stratégie de recherche est à notre avis en parfait accord avec nos objectifs de recherche, ce qui est un bon indicateur de cohérence. De plus, elle sert à confirmer ou à infirmer notre réponse anticipée, à savoir si une formation en CNV entraîne des changements sur le concept de soi, sur l'identité des sujets. Les récits de vies et de pratiques, dans notre quête de compréhension, permettront de dresser le portrait de nos sujets dans leur quotidien quant à ce

---

<sup>1</sup> [uriol.free.fr/psychanalyse/Lin\\_alfphv\\_2.htm](http://uriol.free.fr/psychanalyse/Lin_alfphv_2.htm)



qu'ils vivent et ressentent. (Poirier et al., 1983). Ils s'attardent à saisir la personne dans son espace temporel et à travers son vécu (Blanchet et Gotman, 1992). Pour Thompson (in Blanchet et Gotman, 1992), le choix du récit permet la combinaison de l'exploration et du questionnement, où le chercheur doit être prêt à recevoir l'inattendu. Cette approche favorise la reconstitution de la trame de vie d'un individu et donne accès à la réalité de son quotidien, ce qui permet de retracer les trajectoires des professionnels confrontés à un univers organisationnel changeant qui présente de la violence et de la souffrance. Un entretien est réussi, mentionne Berthaux (1984), lorsque la personne sondée s'approprie les questions de sorte à pouvoir affirmer ses réponses personnelles. En somme, nous avons choisi de privilégier la méthode du récit de vie et de pratique. Cette stratégie de recherche englobe l'ensemble de notre méthodologie, soit les instruments retenus pour notre cueillette de données ainsi que notre démarche d'analyse. C'est ce que nous verrons dans les points suivants. Enfin, le choix de notre stratégie de recherche s'associe aux instruments d'investigation que nous présenterons dans le point suivant.

### **3.3. Dimensions abordées et instruments d'investigation**

Les deux dimensions privilégiées dans le cadre de cette étude sont les suivantes : le concept de soi et l'une de ses composantes, l'estime de soi ainsi que l'identité professionnelle comme facteurs déterminant de la pratique communicationnelle. Afin de véritablement prendre en considération le point de vue des acteurs, nous avons privilégié les outils d'investigation de l'observation participante, de l'entrevue semi-dirigée<sup>2</sup> ainsi que la tenue d'un journal de bord pour rassembler toutes les informations et interrogations recueillies lors de la cueillette de données. Le journal de bord est reconnu pour être un instrument de collecte de données « permettant la triangulation des données et assurant la qualité de la recherche. » (Baribeau, 2005 : 99). D'un apport scientifique, il est reconnu pour aider « le chercheur à produire une recherche qui satisfait aux critères de validation de cohérence interne (...) Le journal de bord constitue un document accessoire important aux données recueillies sur le site. » (Mucchielli in Baribeau, 2005 : 99). Nous avons tenu ce journal durant la période complète de cueillette

---

<sup>2</sup> Voir appendice D pour consulter le questionnaire et l'appendice F pour voir ce à quoi les questions renvoient.

des données. Nous y avons inscrit trois types de données, i.e. expérientielles, descriptives et méthodologiques. Il servira également de référence pour les prochaines étapes, soit l'analyse et l'interprétation des données.

L'observation participante « est une méthode de recherche qualitative utilisée le plus souvent pour étudier et comprendre les phénomènes intérieurs à la vie d'une collectivité. » (Mucchielli, 1991 : 34). L'observation participante est également une méthode qui favorise la compréhension des phénomènes vécus (Pourtois et Desmet, 1988), ce qui nous intéresse tout particulièrement dans le cadre de notre recherche. L'observation des sujets en interaction tient compte de différents facteurs du paradigme interprétatif dont la complexité et la signifiante, l'affectivité, la subjectivité ainsi que la singularité des sujets. (Pourtois et Desmet, 1988).

Par définition, un entretien semi-dirigé renvoie à une technique d'entretien regroupant un certain nombre de thèmes dans le but d'approfondir un questionnement. Dans une perspective de recherche, l'entrevue sert à l'obtention « de données utiles à une enquête sociale en suscitant des déclarations de personnes susceptibles de fournir ces données. » (Mayer et Ouellet, 1991 : 307). Le but est de récupérer l'univers symbolique de l'acteur qui évolue dans le milieu. Ce type d'entretien facilite l'émergence d'un contenu socio-affectif favorable à l'exploration des différents sentiments qu'il vit dans le cadre de son expérience en CNV. Enfin, l'entrevue nous permettra également d'explorer en profondeur les objectifs de recherche mentionnés précédemment. Lorsqu'il est question de recherche qualitative, ces outils de cueillette ont en commun des liens évidents (Boutin, 1996). La technique de l'entretien peut être complémentaire à celle de l'observation participante afin de recueillir les idées, les croyances et les opinions des sujets participant à l'étude. Nous croyons ainsi que l'amalgame de ces types de cueillette de données se complètent. « L'entretien permet à l'observateur participant de confronter sa perception de la « signification » attribuée aux événements par les sujets à celle que les sujets expriment eux-mêmes. » (Werner et Schoepfle in Boutin, 1997 : 39).

### 3.4. Échantillon de recherche

En recherche qualitative, on prétend que l'on peut généraliser de l'individuel au collectif en considérant que chaque individu, inséré socialement, est porteur d'une structure sociale. Il existe plusieurs techniques d'échantillonnage qui permettent d'obtenir des résultats représentatifs et généralisables. Notre échantillon s'est construit par l'utilisation de deux procédés, soient les types boule de neige et volontaire.

« L'échantillon « boule de neige » est une technique qui consiste à ajouter à un noyau d'individus [...] tous ceux qui sont en relation [...] avec eux, et ainsi de suite. » (Beaud in Mayer et Ouellet, 1984 : 187). Cette technique s'avère utile lorsqu'elle s'adresse à une population limitée, ce qui est le cas de notre étude. Ce type est idéal pour une démarche qualitative qui recherche la compréhension d'une problématique en profondeur. Sa réussite dépend des aspects de confiance et de confidentialité (Mayer et Ouellet, 1991). Nous avons également utilisé un échantillon de type volontaire, i.e. que nous avons regroupé des personnes qui se sont offertes d'elles-mêmes pour participer à notre étude. Plus précisément, les personnes intéressées nous ont contactés après avoir consulté une lettre de présentation (incluant notamment nos coordonnées et les règles de confidentialité du projet) remise par nos intermédiaires. Enfin, nous avons tenté d'obtenir une diversité des points de vue d'un acteur à l'autre en catégorisant les répondants selon des variables sociologiques et stratégiques. Ces caractéristiques sont présentées sur la fiche signalétique<sup>3</sup> et servent d'indicateur pour assurer la représentativité de l'échantillon. Il est à noter que les critères d'échantillon sont intentionnels et aucunement probabilistes. Nos critères de sélection ont été les suivants : un professionnel dont le métier est connexe au domaine des communications et qui a été minimalement initié à la démarche de la CNV. Notre échantillon comprend cinq femmes de métiers différents toutes âgées dans la quarantaine avancée ou dans la cinquantaine. Pour n'en donner qu'un aperçu, tout en préservant la confidentialité, nous allons reprendre les informations données quant à leurs caractéristiques sociales identifiées sur la fiche signalétique. L'échantillon comprend cinq sujets, tous des femmes. Il y a un sujet, chef de division, dans la quarantaine avancée, qui a deux mois d'expérience en cnv et qui a

---

<sup>3</sup> Voir appendice C pour consulter la fiche signalétique

suivi comme formation les ateliers 1 et 2. Un autre est conseiller en développement opérationnel, également dans la quarantaine avancée, a plus ou moins trois ans d'expérience et a suivi les ateliers 1 et 2, un intensif ainsi que des séminaires. Un sujet est enseignant, dans la cinquantaine, a deux années d'expérience, a suivi les ateliers 1 et 2 et a participé à des journées pratiques. Un est directeur d'un programme de formation, dans la cinquantaine, a trois années d'expérience et a suivi une fin de semaine avec M. D'Ansembourg, une semaine avec M. Bouchard et Mme Bélanger et a participé à des journées pratiques pendant une année. Le dernier, psychothérapeute, dans la quarantaine avancée, a plus de deux ans d'expérience, a suivi une session d'initiation avec M. Bouchard et Mme Bélanger, deux jours d'approfondissement, des sessions avec M. Rosenberg et a participé à des journées pratiques pendant plus d'une année, en plus de faire partie d'un groupe de pratique depuis un an. Enfin, les sujets ont lu une grande partie des livres publiés en CNV.

Les personnes de l'échantillon ont toutes suivi une formation avec le groupe Conscientia. Cette équipe de formation est composée de trois personnes dont l'expérience diffère selon leur champ de compétences. L'une est centrée sur l'approche du coaching, une autre sur l'accompagnement et enfin une dernière sur la médiation. La formation reçue par les répondantes est basée sur l'exploration de soi. La formation, à un niveau individuel, est donnée par un suivi de deux ateliers. Le premier présente la méthode de la communication consciente dans l'action et se base sur l'approche en CNV. Le second approfondit cette communication. Une présentation théorique annonce les fondements de la démarche et ensuite, ils sont mis en pratique de façon individuelle ou encore en petit groupe. Les formateurs offrent également aux organisations la possibilité de suivre cette formation. L'approche en est différente, où par exemple, ils centrent davantage leurs activités sur les thèmes organisationnels en misant sur un climat de coopération, sur le développement d'habiletés, sur la gestion de la résistance, sur la gestion de conflits... Il s'agit d'une approche systémique en raison de l'ensemble des éléments du système organisationnel qui sont pris en considération. Les possibilités d'approche sont nombreuses. Pour y parvenir, les organisations doivent être proactives et centrées sur une multitude de techniques dont la présentation de la démarche et la mise en pratique par le partage d'expérience...

### **3.5. Démarche d'analyse des données**

Les données ont été classées au fur et à mesure qu'elles ont été recueillies. Le classement s'est fait en deux temps. D'abord, nous avons recueilli les catégories d'analyse, soit les concepts et dimensions déjà soulevés. La lecture de nos observations ainsi que de nos entretiens nous ont également permis de laisser émerger de nouvelles données. Notre démarche d'analyse consiste à relever les thèmes et les sous-thèmes de chacun des sujets. Nous avons étudié attentivement chacune des entrevues à partir d'une analyse thématique qui consiste à identifier les thèmes centraux ou les grandes facettes du phénomène. Une analyse de cette envergure conduit à l'émergence de d'autres thèmes récurrents. Dans un deuxième temps, nous avons effectué une analyse horizontale inter-sujet pour constater les similarités et les différences qui se présentent dans l'ensemble des entrevues en établissant des liens pour dégager les thèmes semblables, différents et uniques (Boutin, 1997).

### **3.6. Présentation de l'accès au terrain et les relations avec le milieu**

Nous sommes entrés en contact avec un groupe qui offre des formations et des journées pratiques en CNV d'abord par envoi de courriel et ensuite par téléphone afin de fixer une rencontre. Lors de cette dernière, nous avons présenté notre projet de recherche, nos objectifs ainsi que nos intentions de collaboration. Cette rencontre a été des plus concluantes, puisque nous nous sommes entendus pour jumeler nos atouts respectifs de manière à réaliser les observations nécessaires à notre étude. De plus, ce groupe s'est engagé à nous trouver des personnes pouvant constituer notre échantillon avec les critères de sélection que nous avons délimités. Nous avons préparé une fiche de prise de contact comprenant nos critères éthiques.

Tant lors des observations que des formations et des journées pratiques, notre statut de chercheur a été dévoilé. Plus précisément, nos observations se sont déroulées à deux endroits différents. À l'un de ces lieux, il s'agissait de journées pratiques qui ont lieu aux six semaines. Lors de celles-ci, le taux de participation est élevé. On compte une trentaine de participants. À l'autre endroit, nous avons assisté à une fin de semaine d'initiation où il y avait près d'une vingtaine de personnes. Dans les deux cas, on y retrouve des gens de 20 à 60 ans, toute catégorie confondue où chacun détient ses propres motifs de participation. Lors de

ces différentes journées, ont lieu de nombreuses activités, ce qui nous a permis de tâter le pouls des participants et de comprendre la raison de leur présence, leur attente, leur motivation...

Les gens étaient informés et conscients que notre projet s'inscrivait dans le cadre d'une maîtrise en communication et que l'objet à l'étude est la démarche de la CNV. Lors des entrevues, les modalités de la recherche ont été remises à chaque interviewé en début d'entretien, via la feuille d'inscription et de consentement à l'enregistrement et du respect de la confidentialité. De plus, nous avons préparé une feuille explicative indiquant l'objet de l'entrevue, i.e. la CNV dans un contexte d'environnement de travail, et où nous avons spécifié notre signification du concept. Nous avons également inscrit la durée de l'entretien, le nombre de questions, la prise de notes et enfin rappelé une fois de plus que ce dernier serait enregistré en précisant notre sens éthique de la confidentialité<sup>4</sup>.

### **3.7. Critères assignés pour démontrer la crédibilité des résultats**

Dans une recherche qualitative, nous sommes en quête de sens et ce qui compte demeure la qualité du processus méthodologique de recherche. Lorsque nous sommes dans un paradigme interprétatif, la crédibilité s'en tient à la qualité, à la quantité des observations et à la justesse des relations décelées à l'interprétation des observations (Dolbec, 1993). La durée de la recherche sur le terrain, le recueil des données ainsi que l'emprunt de différentes sources pour rechercher l'exactitude des résultats d'analyse auprès des répondants sont déterminants pour assurer une crédibilité à l'étude. Quant à l'échantillonnage, pour qu'il soit représentatif, il doit rechercher la perspective d'un idéal type, soit un répondant exemplaire. La réalisation de la recherche est un autre élément de validité selon le principe de saturation pour éviter toute redondance. Enfin, pour s'assurer d'une fiabilité et de l'intégration de l'information transmise, nous avons opté pour la tenue d'un journal de bord (qui servira également à notre crédibilité) afin de favoriser la prise de notes (notes observatrices, impressionnistes et méthodologiques) lors des observations et des entrevues. La tenue d'un journal de bord assure la validité interne de la recherche, puisque ce dernier permet de constater les liens entre les données recueillies et les analyses effectuées. Il assure également la validité externe

---

<sup>4</sup> Voir Appendice E pour consulter la liste du déroulement de l'entretien.

dans la mesure où l'on retrouve la subjectivité du chercheur, ses choix, ses valeurs et ses interprétations. (Baribeau, 2005).

Le journal de pratique de recherche peut, à ce titre, être considéré, en complément avec d'autres instruments tel l'entretien, comme un instrument de triangulation des données et, dans la mesure où des descriptions détaillées et méthodiques sont fournies, il contribue à la *validité externe* du processus de recherche. (Baribeau, 2005 : 111).

Nous nous sommes assurés d'avoir l'accord des interviewés pour procéder à l'enregistrement. Nous jugeons que cette technique est la plus efficace et vu le nombre d'informations véhiculées durant la totalité de l'entretien, il semble impossible de saisir l'ensemble des propos soulevés et de refléter l'authenticité de l'entrevue sans le recours à l'enregistrement.

Enfin, en connaissant les possibilités de biais, telles le manque d'expérience du chercheur et les sources de subjectivité (caractéristiques personnelles du chercheur, facteurs psychologiques, facteurs comportementaux...), nous estimons qu'il est possible de les éviter, comme par exemple mettre de côté ses opinions personnelles, éviter tout jugement ainsi que prendre conscience de ses actions et comportements. Également, une bonne préparation des différentes étapes de cueillette de données est nécessaire en fonction des outils retenus, tout comme de tenir compte des facteurs de validité. Bref, dans une approche qualitative et exploratoire, le chercheur se doit de reconnaître sa subjectivité et de chercher à préserver une distance critique afin d'acquérir une objectivité des plus sincères pour assurer la rigueur de son analyse.

## **CHAPITRE IV**

### **ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

Dans le chapitre précédent, nous avons fait part de nos sources méthodologiques en indiquant notre posture et le type de recherche choisie. Après quoi, nous avons fait mention des outils d'investigation utilisés, des critères de sélection de l'échantillon ainsi que de ceux assurant la crédibilité de nos résultats.

Dans ce chapitre il est question de présenter les résultats de notre démarche d'investigation en vue de les analyser et de les interpréter simultanément. D'abord, notre analyse thématique sera mise en lumière ainsi que ces deux différentes étapes, à savoir la réduction des données et l'attribution de liens convergents ou divergents entre ces dernières. Pour interpréter les données, chacun des thèmes sera appuyé par les instruments d'investigation ainsi que les auteurs recensés. Nous terminerons le chapitre par une synthèse des faits saillants de notre analyse.

#### **4.1. Présentation de la démarche d'analyse**

Nous avons choisi de nous inspirer de la technique d'analyse thématique telle que Paillé (1996) la conçoit afin de comparer les contenus d'un récit recueilli à l'autre. « L'analyse thématique consiste ainsi à procéder systématiquement au repérage des thèmes abordés dans un corpus ». (Paillé, 1996 : 186). Cette technique peut avoir comme inconvénient de séparer des extraits d'entretien de leur contexte (Blanchet et Gotman, 1992). Cependant, nous avons préalablement anticipé cette possibilité et c'est pourquoi nous avons construit notre questionnaire sous forme de thème. En deuxième lieu, Bertaux (1997) affirme que cet inconvénient est moindre dans des cas d'entretiens décrivant des pratiques telles que la démarche communicationnelle. Nous croyons ainsi que cette forme d'analyse peut bien se



prêter à notre approche de recherche qui privilégie les récits de vie et qui plus est, a comme avantage de faciliter la rédaction de notre analyse.

Un récit de vie n'est pas n'importe quel discours : c'est un discours *narratif* qui s'efforce de raconter une histoire *réelle* et qui de plus (...) est improvisé au sein d'une relation dialogique avec un chercheur qui a d'emblée orienté l'entretien vers la description d'expériences pertinentes pour l'étude de *son* objet. (Bertaux, 1997 : 65).

Pour ce faire, nous nous sommes référés à la méthode de Miles et Huberman tirée du livre *Recherche qualitative : fondements et pratiques* de Lessard-Hébert, Goyette et Boutin (1995). La première étape de ce modèle interactif, qu'ils nomment la réduction des données, renvoie au processus de sélection des données inductives. À cette étape, les auteurs suggèrent au chercheur de retranscrire les informations en ayant une attitude ouverte et sans a priori. Seuls les éléments les plus pertinents doivent être retranscrits.

La question de l'analyse devient dès lors beaucoup plus précise : il ne s'agit pas d'extraire d'un récit de vie *toutes* les significations qu'il contient, mais seulement celles qui sont *pertinentes* pour l'objet de la recherche et qui y prennent le statut d'*indices*. (Bertaux, 1997 : 65).

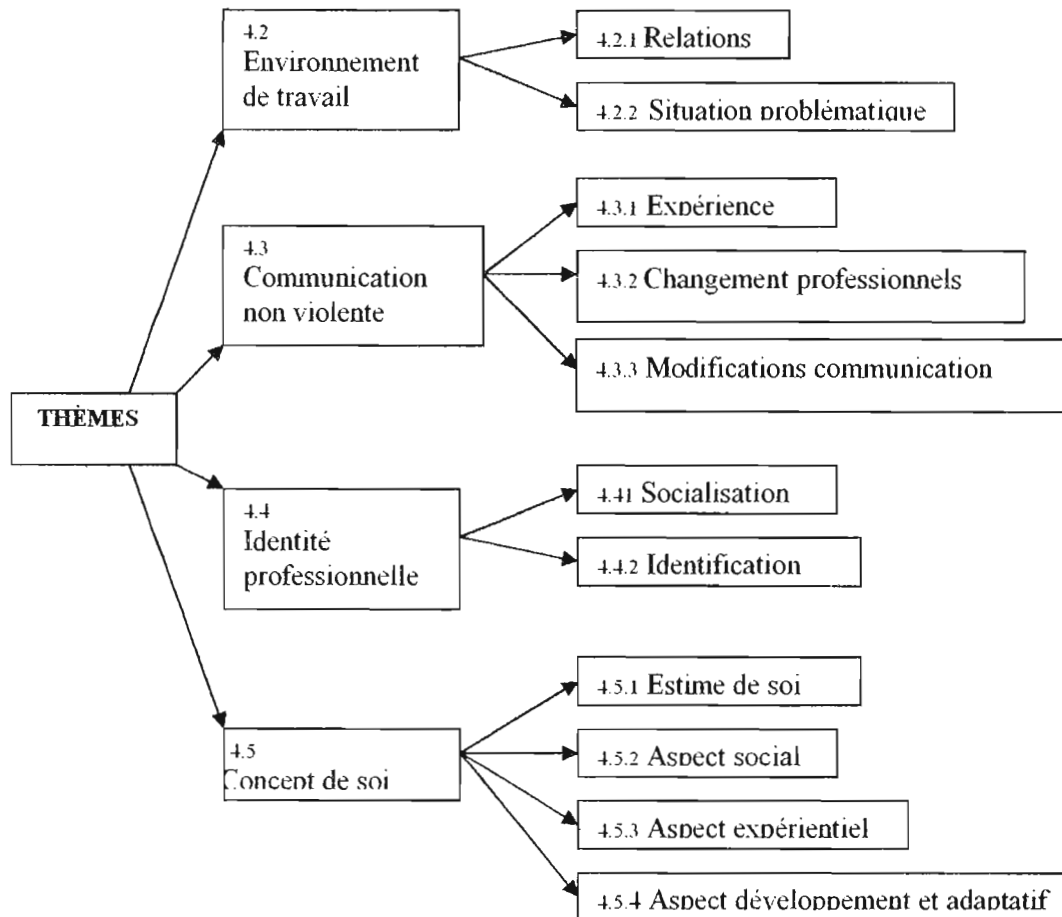
Dans un premier temps, nous avons retranscrit chacun des entretiens en respectant la forme et en dépersonnalisant l'identité du répondant. Nous avons opté pour les identifier sous forme de sujet 1 à 5. Toutes les indications para langagières (silence, hésitation, faute de syntaxe...) ont été retranscrites intégralement. En second lieu, nous avons effectué une lecture globale de nos entretiens et recueillis nos impressions pour chacun d'eux. L'analyse de nos récits de vie s'est faite principalement par comparaison. Pour que celle-ci soit de qualité, nous avons repris le contenu de chacun des récits. Il s'agit d'une analyse horizontale inter-sujet (analyse transversale). Troisièmement, nous avons procédé à l'interprétation de nos résultats par « l'attribution d'une *signification* aux données réduites et organisées » (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1990 : 118). Il s'agit d'une étape pertinente en recherche qualitative pour se questionner sur le sens que nous attribuons à notre recherche (Boutin, 1997). Cette phase a

débuté dès la collecte de données et s'inscrit dans une composante compréhensive où l'on tire des conclusions à partir de nos données.

En somme, nous avons choisi de combiner les parties d'analyse et d'interprétation en les présentant simultanément. Elles consistent en « des opérations de l'esprit qui relèvent principalement du pôle théorique, mais aussi en partie du pôle morphologique ». (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1990 : 103). La partie analyse s'en tient à la comparaison des propos des répondants et présente des extraits de leur discours. La partie interprétation est le résultat de nos trois sources méthodologiques combinées, i.e. journal de bord, observation du terrain et entrevue, tout en reprenant les propos des auteurs qui ont alimenté le cadre de référence. Enfin, l'analyse et l'interprétation des données s'est faite en fonction de l'ordre des questions, donc des thèmes et sous-thèmes.

Avant même de présenter notre analyse, il s'avère pertinent de mentionner que les titres employés ne correspondent pas aux termes des thèmes, mais qu'ils ont été modifiés pour préciser ce dont il est question en fonction de l'interprétation qui ressort de notre analyse. Pour simplifier la lecture de notre analyse, nous avons construit un tableau reprenant les éléments de notre questionnaire en indiquant les différents thèmes et sous-thème de notre recherche et ce, avant même de réaliser nos entrevues dans le but de simplifier notre démarche d'analyse et de réduire la surcharge d'information. En effet, Miles et Huberman (in Hébert, Goyette et Boutin, 1995) suggèrent la réduction anticipée des données par différents procédés. À partir de notre cadre conceptuel, nous avons délimité nos thèmes et sous-thèmes dans le tableau ci-dessous, ce qui nous a permis de recueillir l'information désirée en cours d'entretien (les questions ayant été formulées selon le thème auquel elles réfèrent).

Tableau 4.1 : Thèmes et sous-thèmes de la recherche



## 4.2. Environnement de travail

### 4.2.1. Climat de soutien et relation coopérative

Dans un contexte organisationnel, la communication interpersonnelle s'inscrit dans un cadre formel obéissant à des structures préétablies articulées autour de tâches et de rôles définis dans un groupe dont les membres visent l'atteinte d'un objectif commun (Cormier, 2002). Plus précisément, une organisation aux yeux des employés qui la compose détient une identité particulière et représente un milieu social actif comprenant des interactions formelles

(avec des règles et des rapports hiérarchiques) ainsi que des interactions informelles (où les membres entretiennent des relations internes et externes). Tout ce qui a trait à ces interactions informelles relève du climat de l'organisation et varie selon différents facteurs, tels les responsabilités, le style de contrôle et d'autorité, l'encadrement, le fonctionnement et les rapports interpersonnels, ce qui démontre que le monde organisationnel est créateur de réseaux sociaux. (Borzeix et Fraenkel, 2001). C'est en soi conforme à la notion de socialisation qui, par définition, renvoie au « [...] processus par lequel la personne humaine apprend et intériorise tout au cours de sa vie les éléments socio-culturels de son milieu, les intègre à la structure de sa personnalité sous l'influence d'expériences et d'agents sociaux significatifs et par là s'adapte à l'environnement social où elle doit vivre. » (Rocher in Fortier, 1997 : 118).

Ainsi, à travers ce thème, nous avons pu relever l'opinion des répondants quant aux relations interpersonnelles qu'ils entretiennent et l'évaluation qu'ils font de leur climat de travail. Les données recueillies démontrent que les cinq sujets affirment aimer leur travail et vivent généralement des relations professionnelles agréables. Plus précisément, les sujets 3 et 5 travaillent respectivement avec des élèves et des clients. Ils ont donc moins d'interactions entre eux que leurs homologues qui travaillent en collaboration avec des collègues. Alors que le sujet 4 affirme : « L'enseignement quelque part ça demeure un travail individuel », le sujet 5 partage : « Les relations, moi c'est avec des clients parce que je travaille seule comme psychothérapeute dans l'individuel. » Malgré tout, ils disent échanger et avoir des contacts. Le sujet 3 dit être une personne ressource pour d'autres enseignants et côtoie quelques professeurs. Pour ne pas se sentir isolé, le sujet 5 échange avec d'autres collègues en suivant des formations avec ces derniers. Contrairement à ces deux personnes, les sujets 1, 2 et 4 vivent plusieurs interactions. Deux de ces sujets ont soulevé rencontrer des difficultés et ont affirmé faire face à de la résistance qu'ils doivent gérer : « Ben je dirais, il y a beaucoup d'insécurité (...) ils ont peur de perdre leur job » ou encore : « Je te donne en exemple avec le réseau où la communication est très difficile. » Le sujet 4 cite une relation difficile : « Avec ces gens là, les rapports sont euh, sont, je dirais qu'actuellement, je les trouve difficiles je les trouve très difficiles hum, parce que ce sont des rapports où l'on se confronte sur le, sur ce qu'on fait comme travail. » Ce qui est intéressant à noter, c'est que les trois sujets qui

travaillent en collaboration éprouvent de la difficulté avec un collègue en particulier et dans les trois cas, il s'agit d'une divergence d'opinion, de vision.

Toute organisation est un système ouvert comprenant des individus, groupes et services en état d'interdépendance dans le but d'atteindre la réalisation d'un objectif commun (Petit, 1979). Les relations professionnelles font parties de l'organisation et souvent elles sont mêmes indispensables à son bon fonctionnement, sans quoi une diminution de productivité ou encore un conflit peut apparaître. Justement, les différences de vision que rencontrent nos répondants expliquent les difficultés qu'ils affirment vivre lorsque l'objectif commun n'est plus partagé par l'ensemble des individus qui compose l'organisation. Un sujet affirme : « Ce sont des rapports de confrontation, des rapports protocolaires corrects » et ajoute : « Je trouve que une des choses qui manque ici c'est le travail d'équipe » (sujet 4). Il semble qu'il y ait une lacune au niveau de la collaboration en raison d'un manque d'affinité et de la présence de divergence d'opinion comme le démontre l'exemple précédent. Aussi, l'insistance des organisations quant aux relations de travail hiérarchiques et disciplinaires entraînent des phénomènes de performance et de compétition : « Pour ce qui est des collègues, le problème c'est la concurrence entre eux » (sujet 4). À l'inverse, une relation basée sur la coopération rassemble les partenaires plutôt que de les diviser comme le font les relations de pouvoir (Dejours, 1993). Cette vision d'unicité est reliée à la communication non violente qui mise sur l'abolition de la pensée binaire.

Autant les sujets de l'échantillon accordent une importance aux échanges et aux relations de travail, autant ils s'entendent pour dire que le climat de travail dans lequel ils sont insérés est sain. Par contre, tous proviennent de milieux divers où la majorité affirme travailler dans un milieu difficile, voire le plus difficile. Ces opinions s'expliquent par les transformations majeures subies en entreprise depuis les dernières décennies (sur quoi nous reviendrons dans le point suivant). L'intensification, la précarisation et la réorganisation du travail sont des exemples qui traduisent la perte de sens liée au travail ainsi que les problèmes de santé et de maladies qui s'ensuivent. D'ailleurs, à ce propos, on ne peut manquer de citer le phénomène de perte de signification du travail étudiée par De Gaulejac (2005). Dans son livre *La société malade de la gestion*, il souligne que les cinq éléments caractérisant le travail sont maintenant

transformés : l'acte de travail devient abstrait, la rémunération n'est plus liée à la qualité ni à la quantité des efforts déployés, le collectif de travail perd la stabilité de ses liens (le sentiment d'appartenance dure moins en raison de la mobilité, donc, le support essentiel de l'identité sociale se dissout), l'organisation du travail devient virtuelle (la définition de tâche est à imposer, puisque personne ne sait plus trop qui fait quoi) et enfin, la valeur du travail ne se rallie plus à la qualité de la réalisation mais bien à un système de pensée, à des croyances et valeurs à intérioriser. (De Gaulejac, 2005). Le sens du travail est ainsi mis en souffrance, selon l'expression de l'auteur, et accentué lorsque l'évaluation de l'activité se base sur des critères qui manquent de sens ainsi que lorsque des mises à pieds ou fermeture d'entreprise sont la finalité des efforts fournis.

En somme, nous avons constaté dans notre étude l'importance des relations et du climat chez nos répondants qui disent avoir une vision humaniste et qui centrent leur spécialisation autour de la communication. Ils estiment que les interactions informelles sont importantes et c'est en partie ce qui explique le bon climat dans lequel ils sont insérés. D'ailleurs, le sujet 3 affirme avoir développé certaines affinités et considère une collègue comme étant une amie, tout comme le sujet 4 qui dit vivre une belle complicité avec son assistante. Bref, les relations de travail dans une organisation sont fondamentales puisqu'elles permettent un meilleur développement professionnel dans ce sens où elles servent à titre de soutien et de référence. À l'opposé, lorsque les relations sont conflictuelles, comme l'ont soulevé quelques sujets, il y a présence de souffrance et de difficultés. Ce sous-thème permet d'identifier le rôle et l'importance que prennent les relations professionnelles ainsi que le climat de travail dans lesquels baignent nos répondants.

#### **4.2.2. Changements organisationnels à la source de malaises : une symphonie mal orchestrée**

Le contexte de violence organisationnelle présenté dans le cadre de notre problématique a été confirmé par nos répondants. Le problème de violence organisationnelle ne concerne pas seulement les victimes ou les individus en lien avec la violence mais doit être considéré à l'échelle entière de l'organisation. Les effets de la violence dans les milieux de travail sont

destructeurs et minent le climat du travail, par conséquent, la motivation, le rendement...<sup>1</sup>. Toutefois, ce qui ressort le plus de notre analyse correspond à la souffrance qu'ils peuvent ressentir. Ce contexte de violence et de souffrance est lié de près ou de loin à la notion de changement qui, rappelons le, décrit : Une transformation plus ou moins profonde selon le cas (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002 : 501). Le changement organisationnel, malgré qu'il soit associé ici aux notions de violence et de souffrance, peut être positif. Effectivement, il demeure pertinent de souligner qu'une organisation évolue perpétuellement et qu'elle peut faire face à des changements positifs. Dans notre étude, trois types de situations sont vécus : le stress, les conflits ainsi que les problèmes communicationnels. Malgré qu'ils aient affirmé vivre dans un climat sain à la question précédente, ils éprouvent, à degrés divers, des difficultés avec un collègue. Ils doivent également gérer de la résistance, vivent du stress et travaillent dans un milieu qu'ils jugent difficile. Certains ont soit vécu ou connu une personne vivant de l'épuisement professionnel. Plus précisément, les sujets ont affirmé dans l'ensemble qu'ils peuvent éprouver du stress et rencontrer des problèmes communicationnels. Les sujets 2 et 5 ne sont pas dérangés par ce genre de situation, car ils arrivent à les gérer, ce qui est différent chez les sujets 1 et 4 qui eux, travaillent avec des gens qui vivent de l'insécurité, ce qui les rend stressés : « Ce sont des situations qui me donnent du stress, comme avec, plus particulièrement mes deux collègues de l'éducation, c'est assez difficile pis vraiment je sais pas tellement comment régler ça » (sujet 4). D'ailleurs, alors que le sujet 1 a vécu de l'épuisement professionnel, les sujets 3, 4 et 5 reconnaissent que certains en sont victimes dans leur milieu de travail : « Ça peut être un milieu très stressant effectivement parce que je vois partir des collègues en *burn-out* » (sujet 3) tout comme le sujet 5 qui affirme : « des *burn-out* on en voit énormément. » Les sujets 1 et 3 ont éprouvé à leur début énormément de difficulté et ne savaient pas s'ils garderaient leur travail. Les sujets 3, 4 et 5 disent de leur milieu de travail qu'il est difficile, mais seul le sujet 4 est affecté : « Ici on est un milieu extrêmement dur, le milieu est dur parce que la tâche est plus grande et des gens ont encore de la difficulté à faire leur travail et j'ai entendu des choses euh épouvantables depuis que je suis ici, et ça mine un climat de travail. » Sur quoi le sujet 5 témoigne également : « Mon Dieu qu'on est dans un milieu de travail dur, c'est dur et c'est sans pitié. »

---

<sup>1</sup> [www.pistes.uqam.ca/v2n2/pdf/v2n2a7](http://www.pistes.uqam.ca/v2n2/pdf/v2n2a7)

Il est important de mentionner que les répondants se sont plus facilement exprimés sur les situations qu'ils vivent et ont moins insisté sur ce qu'ils ressentent lorsqu'ils font face à des situations stressantes ou encore conflictuelles. D'ailleurs une bonne partie de l'échantillon a introduit le sujet de la communication non violente pour indiquer l'importance que prend cette démarche dans leur résolution de conflit ou encore l'importance qu'ils veulent qu'elle prenne. Il a d'ailleurs été mentionné qu'elle est aidante quant au ressenti des sujets : « Pour moi, euh oui, je te dirais euh meilleure capacité à gérer le stress peut-être, c'est déjà pas pire » (sujet 1). Il semble que c'est en parvenant à prendre conscience de ce qui se vit intérieurement qu'il devient plus facile de gérer les situations de stress et de conflit. Le sujet 1 a spontanément répondu que c'est grâce à sa formation en communication non violente qu'il voyait les gens différemment tout comme les sujets 3 et 4 qui soutiennent que la CNV est une démarche qui leur est très utile pour passer au travers des situations qu'ils trouvent difficiles. Les sujets 2 et 3 ont appuyé leur réponse à l'aide d'exemples en CNV. Reprenons notamment les propos du sujet 3 qui, parce qu'il a une formation en CNV, a accepté de devenir enseignant ressource : « Je ne suis pas sûre que j'aurais accepté, parce que je n'aurais pas trop su comment aborder ça alors que là j'ai euh, un alignement pour faire ce type de travail là. » C'est un exemple concret de l'influence du milieu sur l'individu qui a orienté son choix en fonction de ce qu'il a acquis dans sa formation. Autrement dit, la CNV est une démarche qui donne des outils de perfectionnement pour remplir des tâches ardues qui sont ainsi facilitées. Sur quoi il ajoute qu'il s'agit d'une découverte communicationnelle et constate : « J'étais beaucoup plus stressée en classe, ça me prenait énormément d'énergie pour faire mon travail, parce que je pensais que je devais tout contrôler. » Sur ce, le sujet 4 renchérit : « La CNV est extrêmement utile. J'avoue qu'au niveau des individus, quand je les rencontre un par un, ma pratique maintenant c'est ça. Je les écoute euh, j'essaie de voir comment ils sont, parce qu'ils font un projet et ça les énerve toujours beaucoup, alors j'essaie d'aller voir dans leur sentiment, leur préoccupation, leur intérêt et d'être beaucoup plus à l'écoute, parce que je suis quelqu'un qui parle beaucoup, beaucoup, beaucoup, donc pour moi l'écoute c'était comme un gros travail. » Nous voyons également que l'intégration de la démarche est facilitante pour contrer les situations problématiques que peuvent vivre nos répondants et elle est aussi aidante au niveau du ressenti des sujets.



Nous estimons que l'effet facilitant de la démarche chez les sujets s'avère fort nécessaire dans un contexte où les organisations demandent à tout individu une bonne capacité d'adaptation, la vie au travail étant devenue un monde en profonde transformation : « Ça va vite, les choses changent, pis il faut s'y faire » (sujet 4). Effectivement, c'est au cours des décennies précédentes que sont apparues des formes de maladies psychiques et physiques découlant des conditions psychosociales de nos organisations. Les maladies qui en résultent consistent en la fatigue chronique ou nerveuse, le surmenage, l'absentéisme ou le présentéisme (qui selon une étude démontre que cette maladie fait perdre jusqu'à quatre fois plus de temps productif que l'absentéisme (Stewart WF, Ricci JA, Chee E et al., 2003))<sup>2</sup>, la dépression et même l'épuisement professionnel, sans omettre de mentionner les maladies cardio-vasculaire et psychosomatiques. Ce sont des phénomènes réels et inquiétants puisque selon la Fédération des commissions scolaires du Québec, l'épuisement professionnel compte plus de 40 % des absences en l'an 2000 chez les enseignants (Desjardins, 2001)<sup>3</sup>. Aussi, on dénombre 500 000 canadiens absents de leur travail hebdomadairement pour des causes reliées à la santé mentale (Conseil du patronat du Québec, 1998). En 2002, on apprend que 20 % des travailleurs québécois présentent des signes de souffrance psychologique dont la dépression est la forme la plus répandue en entreprise.

En raison de ces souffrances, des stratégies défensives sont mises en place dans le but de parvenir à survivre psychologiquement (Carpentier-Roy et Vézina, 2000). Dans notre étude, nous avons pu confirmer la présence de certaines souffrances dans les milieux de travail où l'épuisement professionnel est clairement ressorti. Ce dernier se définit par une forme d'inconfort entre l'individu et son environnement, plus particulièrement entre l'interaction de l'adaptation de l'individu et son environnement psychosocial. D'ailleurs, nous avons vu que les pressions subies par un sujet et la catégorisation (les étiquettes) reçues par ses collègues ont engendré le diagnostic d'épuisement professionnel tout comme les autres répondants ont affirmé connaître quelqu'un qui en a souffert. Un des sujets (1) a modifié totalement sa façon de percevoir les événements. Tout de même, il lui a fallu le diagnostic d'épuisement professionnel pour qu'il parvienne à prendre du recul et à se dire à son retour : « Quand je

---

<sup>2</sup> [www.cgsst.com/chaire/stock/fra/doc332-1069](http://www.cgsst.com/chaire/stock/fra/doc332-1069)

<sup>3</sup> [www.radio-canadadaca/nouvelles/40/40461.htm](http://www.radio-canadadaca/nouvelles/40/40461.htm)

suis revenue, je me suis dit adviennne que pourra, je vais être comme que je suis ». Ce changement de cap l'a complètement transformé et lui a permis de revenir à ses fonctions dans un tout autre esprit. Heureusement car l'anxiété relative à la souffrance mentale des travailleurs est un phénomène largement répandu (Dejours (1993), dommageable pour les travailleurs et coûteux pour les entreprises.

Par exemple, les comparaisons de travail, au Canada de 1990 à aujourd'hui, sont évidentes. D'abord, les heures de travail ont augmenté, la moyenne de 42 heures par semaine en 1991 est passée à 45 heures par semaine dix ans plus tard. Le niveau de stress semble avoir doublé lors de ces mêmes années. Le stress comme tel est symbole de vie, par contre la réaction au stress peut devenir problématique et avoir un effet sur la santé physique ou psychique des travailleurs (Association canadienne pour la santé mentale, 2007). Depuis maintenant une dizaine d'années, des études se concentrent sur la question du stress professionnel, puisqu'il apparaît désormais que les organisations doivent faire face à cette réalité qui comporte un double risque. D'abord, des études présentent un lien évident entre les situations stressantes au travail qui engendrent des problèmes de santé, voire des maladies, ensuite il se peut que le stress soit source d'accidents de travail. Près de 95 % de la population canadienne se dit satisfaite de son emploi, bien que 25 % des hommes et 29 % des femmes reconnaissent vivre du stress quotidien dans le cadre de leur travail. Ce stress est ressenti parmi les hommes avec un taux de 29 % et de 33 % chez les femmes dans un groupe d'âge de 40 à 54 ans, catégorie dans laquelle se situe notre échantillon.

Nous avons vu au point précédent l'importance des relations professionnelles et le rôle qu'elles tiennent à titre de soutien. Une des conséquences psychologiques qu'entraîne l'absence de soutien est notamment la solitude, soit ne plus savoir sur qui compter, sur qui s'appuyer : « Dans une société où on est toujours évaluer, on évalue toujours, on est toujours entrain de juger, ça ruine des relations » (sujet 4). Un climat confortable axé sur les relations de travail collaboratives et satisfaisantes peut éviter ce sentiment de manque. En milieu organisationnel, une personne sur trois dit manquer de soutien de ses collègues et une sur six de ses supérieurs. Dans notre échantillon, cette absence a également été identifiée comme étant un facteur de stress au travail associé à un risque de dépression. En effet, les personnes

qui ressentent du stress sont d'autant plus susceptibles de vivre une dépression et même de vivre éventuellement des risques cardio-vasculaires (LaSalle, 2006).

Il s'agit d'une réalité à laquelle est confronté le sujet 1 qui doit gérer de la résistance et les peurs de ses collègues face à la perte d'emploi et le manque de reconnaissance : « « C'est moi qui fait ça non, c'est moi, bon c'est ça, on sait ben, je ne suis pas reconnu, je vais tu être impliqué, je vais tu avoir mon mot à dire », c'est le genre de revendication, les gens veulent être impliqués dans tout, avoir leur mot à dire dans tout, ils veulent avoir leur nom partout surtout quand c'est positif, c'est lourd comme machine tu veux bien impliquer les gens, mais c'est lourd. » Ce dernier vit du stress en raison de l'insécurité partagée par les employés. En contrepartie des services accomplis, le professionnel est en quête de reconnaissance. Il semble donc qu'il y ait présence d'une tangente dans l'organisation du travail entre les notions de reconnaissance et de souffrance, puisque le professionnel peut construire des stratégies de défense contre les maladies mentales lorsque qu'il y a absence de reconnaissance. La reconnaissance devient maintenant un sujet d'étude dans les approches de gestion, car elle est un moyen permettant de dynamiser les employés. Nous savons maintenant que l'effet de la reconnaissance agit sur le stress au travail<sup>4</sup>.

De cette façon, la souffrance au travail pourrait être évitée en insistant sur un système de reconnaissance venant appuyer le développement de l'identité professionnelle et maintenant une santé mentale solidifiée. (Le Gac, 2004). La reconnaissance peut transformer la souffrance des professionnels en plaisir. Sur ce, nous pouvons revenir sur la théorie de Dejours (1993) voulant que la reconnaissance soit un apport fondamental dans la psychodynamique du travail. La construction de l'identité se produit partiellement par l'entremise de la reconnaissance au travail (Dejours, 2000). Elle permet également de donner un sens à celui-ci et de gagner confiance en soi, en ses capacités. Les rapports interpersonnels deviennent donc primordiaux, puisque le rôle de l'autre agit sur la personne.

Le rapport à l'instantanéité et à l'immédiat fait partie intégrante d'une vie professionnelle. Omniprésent, ce rapport régit un climat de pression. L'importance du rendement dans

---

<sup>4</sup> [www.cgsst.com/chaire/fra/monographies.asp](http://www.cgsst.com/chaire/fra/monographies.asp)

l'organisation, des délais prescrits et de la communication instantanée et universelle fait appel au phénomène que l'on nomme *culte de l'urgence*. La distinction entre ce qui est urgent et important n'est plus possible : « Plus tu en donnes, plus il t'en demande, on dirait qu'il y a jamais de fin » (sujet 2). D'ailleurs, la demande des organisations visant l'accroissement de la rentabilité, parfois au détriment de la rémunération illustre, selon De Gaulejac (2005) la culture de l'urgence et la motivation illusoire par les résultats. Le sentiment d'efficacité sous pression et la tâche vite remplie sont de plus en plus courants. Toutefois, les spécialistes en gestion du temps s'entendent pour dire que ce phénomène est la conséquence d'une déficience au sein de l'organisation<sup>5</sup>. Nonobstant, ce qui importe davantage c'est que ce culte transcende toutes les sphères de la vie humaine et qu'il devienne difficilement gérable. La société fonctionne désormais dans l'intensité, l'immédiateté et la réactivité.

D'autres problématiques en milieu de travail se font sentir telle la présence de conflits qui semblent se multiplier : « C'est les conflits constants » (sujet 1). Différents types de conflits existent et c'est une des raisons pour lesquelles les formations et les modes de gestion venant appuyer la résolution de conflits comptent un taux de croissance important. Dans notre échantillon, les conflits idéologiques ont été soulevés, soit lorsque les opinions ne peuvent cohabiter et tendent dans des directions opposées, de même que les conflits d'identité qui viennent remettre en cause l'identité de la personne. Justement, le sujet 4 vit un conflit idéologique et affirme que : « Chaque fois que je suis en à sa présence, je suis extrêmement stressée, je sais pas par quel bout prendre les choses, euh, je suis euh, démontée, euh, désarçonnée euh, je me sens très vulnérable et puis euh, (silence), c'est sûr, c'est sûr que c'est une source de stress énorme. » Il s'agit d'un enjeu de gestion que l'on ne peut isoler puisqu'il est omniprésent, selon Cormier (2002), et que 80 % des gestionnaires tentent de le régler.

Plusieurs facteurs expliquent l'émergence d'un conflit. D'abord, nous avons vu qu'à travers les équipes de travail, la dynamique est importante car elle englobe la communication et se constitue à travers les acteurs qui la composent. Elle se cristallise autour des rôles de chacun et de l'objectif commun qui est visé. Toutefois, la complexification de la tâche augmente et peut devenir source de conflit. Une communication défailante où se tient toute forme

---

<sup>5</sup> [management.journaldunet.com/dossiers/031218temps/temps\\_lead.shtml](http://management.journaldunet.com/dossiers/031218temps/temps_lead.shtml)

d'interprétation, de barrière, de désaccord peut également être source de conflit (St-Arnaud, 2004). Nos données confirment ce fait, car les sujets travaillant en collaboration vivent un conflit auprès d'un collègue en raison d'une divergence d'opinion. D'ailleurs, nous ne pouvons manquer de soulever à nouveau les deux niveaux de la communication, i.e. le contenu et la relation (Cormier, 2004). Brièvement, la transmission d'un message comprend un contenu, soit une information, une idée, une opinion ou un jugement, qui établit simultanément une relation entre les deux protagonistes de la communication. (Marc et Picard, 1989). Les difficultés communicationnelles relèvent généralement d'une confusion entre ces deux niveaux. Enfin, rappelons que selon Cormier (2004), deux personnes en interaction font place à une possibilité d'émergence de conflit ; l'ajout d'une tierce personne augmente ainsi la proportion éventuelle de conflit.

Il semble également y avoir une relation pertinente entre les maladies psychiques et physiques vécues chez les travailleurs et la notion de conflits. Selon Cormier (2004), bon nombre de conséquences peuvent apparaître lorsque qu'un conflit n'est pas réglé. Une personne vivant un conflit professionnel qui perdure peut entre autres s'absenter fréquemment du travail, manquer d'énergie, émettre une mauvaise communication : « Il y a des tensions avec certaines personnes qui sont des affaires historiques, qui datent de longtemps, des vieilles chicanes pas réglées et ça me trouble beaucoup » (sujet 4).

Par la présentation de ces éléments, nous sommes en mesure de confirmer partiellement notre intuition de départ quant au contexte organisationnel et aux relations de travail que vivent les professionnels que nous avons rencontrés. Il semble que ce qui a été dénoncé en regard de la présente situation organisationnelle où se vit de la souffrance fait réellement partie du climat de notre échantillon. Selon Aurousseau<sup>6</sup>, les ancrages de la violence organisationnelle sont les jeux de pouvoir, la gestion de conflits, la prise en charge de problèmes, la culture organisationnelle, l'organisation du travail, la communication et la gestion des relations internes, la gestion du changement versus la stabilité, la cohérence et la crédibilité des dirigeants ainsi que la structure organisationnelle. Ces différents éléments ont pour la plupart été nommés par nos répondants comme étant satisfaisants ou à l'inverse dérangeants. Ce qui

---

<sup>6</sup> [www.fep.umontreal.ca/violence/documents/violencemilieusoins.ppt](http://www.fep.umontreal.ca/violence/documents/violencemilieusoins.ppt)

indique qu'ils savent pertinemment ce qui est générateur d'un climat sain. Plus précisément, il a été question de la destruction qu'entraînent les jeux de pouvoir, la présence de conflits qui occupent l'esprit, la culture organisationnelle qui dépend de la communication de l'entreprise, la gestion du changement d'où émerge la résistance, l'importance d'un employeur à l'écoute du personnel et enfin, le point émergeant est la nécessité d'avoir des relations de travail à titre de soutien psychologique et d'entraide.

### **4.3. Communication non violente**

#### **4.3.1. Une expérimentation de pratique non-violente**

En leur demandant de nommer un exemple vécu de pratique de communication non violente dans leur milieu de travail, certains répondants ont fait référence aux difficultés rencontrées, que ce soit du stress ou un conflit. Les sujets 1 et 4 ont partagé que les plus grandes retombées sont constatées auprès d'un collègue et ont mentionné que cela était dû au fait que leurs façons respectives de communiquer étaient différentes. Nous remarquons que les situations problématiques soulevées à la question précédente semblent s'améliorer avec la pratique de la CNV. Aussi, trois sujets sur cinq (1, 2, et 4) disent l'appliquer en se préparant selon les quatre points de la méthode dans des moments conflictuels ou pour faire face à certaines situations communicationnelles stressantes, ce qui est un indicateur de l'intégration de la démarche et de la pratique qu'ils en font. Le sujet 1 partage : « Avec la communication non violente, je me prépare avec ma grille, je me prépare avec mes quatre points : mes observations, sentiments, besoins, demandes et mon intention. Moi, ça m'amène dans un autre espace en préparant de cette façon là, ça fait baisser la tension. » Cependant, certains ont mentionné ne pas se sentir encore à niveau : « C'est sûr que je ne maîtrise pas la méthode complètement, mais au moins j'essaye » (sujet 4) ou encore « C'est relativement nouveau, je ne maîtrise pas tout encore » (sujet 1). La majorité (2, 3, 4 et 5) dit avoir plusieurs exemples en tête. Seuls les sujets 3 et 5 ont précisé l'appliquer quotidiennement dans leur travail en pratiquant l'empathie, l'autonomie et la responsabilisation. À travers cette question, nous voyons que les sujets ont tous mentionné adopter la méthode à un moment ou un autre, de même qu'ils ont constaté des changements permettant l'amélioration de leur climat de travail.

Par exemple, le sujet 3 constate que son changement d'attitude a eu un effet sur ses élèves qui ont pris soin de lui faire remarquer : « Quand on se sent écouté, on est plus porté à écouter ».

De plus, en communication non violente, suivre les étapes aide au développement d'une écoute de qualité possible avec soi-même par l'auto-empathie. L'empathie est l'un des neuf besoins appartenant au processus de communication non violente et est un apport majeur tiré de la théorie de Rogers (1970). L'empathie détient un pouvoir guérisseur et son apprentissage devient utile dans la gestion d'émotions (telles la colère, la tristesse, la honte ainsi que la déprime) et également dans la résolution de conflits pour vivifier les relations humaines (quelles soient personnelles, conjugales, professionnelles ou sociales<sup>7</sup>). Elle est une qualité d'attention multisensorielle qui circule dans un échange d'information par trois canaux d'accès, le corporel, l'émotionnel et le mental. Cette habileté permet d'éviter l'angoisse et le sentiment d'abandon que peut vivre une personne. C'est, enfin, une qualité d'écoute et d'attention favorisant l'accueil, ce que la minorité des sujets approuve.

Toujours selon Rogers, une des notions de base de sa théorie (tout aussi importante dans son essai) est celle de la congruence, i.e. la recherche d'une « correspondance exacte entre l'expérience et la prise de conscience » (Rogers, 1970 : 238). Dans un contexte plus restreint, le concept de congruence peut également se rapporter à un accord entre l'expérience, la conscience et la communication. Selon Marc et Picard (2000), la congruence correspond à l'adéquation entre ce qu'une personne ressent, pense et exprime. Dans leur ouvrage *Relations et communications interpersonnelles*, ils traitent de la conflictualité entre ce qu'une personne veut exprimer et sa peur vis-à-vis des réactions engendrées chez autrui. Un sujet a identifié vivre dans le non-dit auprès d'un collègue par peur d'être jugé. Il ne peut donc pas mettre en pratique le concept de congruence tel que conçu par les auteurs. Bref, les notions d'empathie et de congruence sont importantes en CNV et c'est ce qui a été identifié par les sujets malgré que leur principale difficulté réside dans la capacité à se donner de l'empathie. Par exemple, le sujet 1 annonce : « Ce que j'ai plus de difficulté à maîtriser c'est tout l'auto empathie. Ça pour moi, ça me vient vraiment pas, c'est la dernière affaire que je pense quand j'en ai

---

<sup>7</sup> [www.geocities.com/cnv2003/](http://www.geocities.com/cnv2003/)

jusque-là pis que ça déborde de tous les bords. » Il en est de même pour le sujet 2 : « Le besoin d'auto empathie, c'est ce que je gère avec le plus de difficulté. »

#### **4.3.2. Changements professionnels et interpersonnels : une transformation réussie**

Les changements rapportés sont multiples pour chacun des sujets et certains sont identifiés par plus d'un, ce qui est intéressant comme constatation. D'abord, deux sujets (1 et 5) disent de la démarche que malgré qu'elle soit simple, elle reste difficile à maîtriser. Aussi, ces deux mêmes sujets soulèvent l'importance d'être à l'écoute de ses besoins et savent comment parvenir à les identifier. Le changement majeur pour le sujet 1 réside dans une meilleure capacité à gérer le stress. Il s'agit d'une retombée positive améliorant sa santé psychologique. Il mentionne également l'importance de valider les sentiments et les besoins, ce qui lui a été utile lors de son retour au travail. Il affirme : « Ce n'est pas la technique qui est importante, mais le socle sur lequel repose la technique. ». Chez le sujet 2, les changements agissent au niveau de l'empathie et d'une diminution d'exigence : « Chez moi, je sens plus d'ouverture, d'empathie, je suis moins exigeante envers moi et les autres aussi. » Le changement est ici de type relationnel tout comme chez le sujet 3. Dans un premier temps, ce dernier reconnaît avoir des besoins et s'accorde ensuite le droit de les exprimer. Ceci lui permet de reconnaître qu'il en est de même pour les autres : « Mais quand j'ai le, quand j'ai le réflexe de penser CNV, je dis penser CNV, mais en fait c'est penser besoin, je m'en tire beaucoup mieux dans les situations. » Il ne se sent plus agressé et a modifié sa façon d'être, donc par ricochet sa façon d'enseigner. Il identifie également la diminution de la peur qui s'estompe : « Depuis que j'ai fait la formation en CNV, c'est pour moi le changement majeur dans ma classe, c'est que (silence), je ne me sens presque plus agressée par les comportements des élèves. » Cette diminution rejoint le sujet 4 qui affirme qu'il vivait dans la peur qu'il ne ressent plus du tout maintenant. Comme changement majeur, il dit être plus heureux et satisfait. Il a beaucoup insisté sur l'importance du moment présent, concept qu'il essaie d'intégrer dans son mode de vie. Le sujet 5 dit se sentir plus efficace. Il amène ses clients à verbaliser leurs besoins. Il dit de la CNV qu'elle permet de les prendre en charge et d'être actif : « Alors je pense que ce qui a changé c'est que les clients restent moins longtemps dans l'émotion, ils vont avancer plus vite. ».



La communication non violente relève d'une approche de formation qui s'inspire de la médiation. Elle tente d'améliorer les relations et de permettre un équilibre entre les différents points de vue. Une de ses fonctions premières est d'améliorer les relations intra et interpersonnelles de sorte qu'une harmonie règne. Parallèlement, nous avons constaté que les relations de travail sont importantes au sein du climat et dans la dynamique de groupe. La majorité de l'échantillon entretient des relations, qu'elles soient sociales ou professionnelles, avec des personnes qui sont formées en CNV. Justement, ces relations servent à titre de soutien pour trois de nos sujets. Aussi, l'utilisation de techniques et d'outils spécialisés qui favorisent la formation de ses capacités est un élément important de développement relevé par notre échantillon. Le taux de participation est élevé et nous remarquons que l'intégration et la conscientisation engendrée par cette méthode d'intervention améliore certains aspects de leur vie au travail. D'ailleurs les auteurs en communication non violente s'entendent pour dire qu'elle est une démarche de conscientisation et de responsabilisation. Ce sont deux prémisses qui amènent entre autres des changements dans la façon de percevoir les événements, puisque la dynamique humaine se transforme en suivant cette formation. Les façons d'être, de communiquer et de réagir deviennent toutes ainsi différentes, autres.

Un exemple de conscientisation qui amène un changement est celui du concept de pensée binaire. Cette notion est importante en communication non violente, puisque les conséquences de ce mode de pensée entraînent toutes les formes de dualité, un manque de nuance et mène à la violence. En effet, dans notre apprentissage social, nous subissons des lois dichotomiques et binaires voulant que ce soit bien ou mal, vrai ou faux, acceptable ou pas<sup>8</sup>, ce que d'Ansembourg appelle : le « système binaire » (2001). Il s'agit de la formulation d'une dualité qui suppose que deux extrémités, sans tenir compte de la richesse d'un juste milieu se retrouvent dans la réalité. D'ailleurs, toutes les formes d'intolérance et de guerre sont à l'origine d'une pensée manichéenne, dénuée de relativisme. Ce concept constitue un mode de fonctionnement mental d'opposition entre des idées qui devraient être évitées et remplacées par une pensée complémentaire. Un sujet (5) affirme que c'est extraordinaire de pouvoir sortir de la pensée binaire et que pour ce faire, il est nécessaire de bien intégrer la

---

<sup>8</sup> [www.econovateur.com/rubriques/anticiper/prminute160102.shtml](http://www.econovateur.com/rubriques/anticiper/prminute160102.shtml)

méthode de la CNV : « (...) sortir de la pensée binaire, moi ce jeu là je l'applique au quotidien avec les clients, au quotidien et c'est difficile parce qu'on a été élevé beaucoup là-dedans, beaucoup, beaucoup, beaucoup. »

#### **4.3.3. Renouveau d'une pratique communicationnelle**

Les modifications entraînées dans la pratique des professionnels sont assez différentes d'un sujet à l'autre. Le sujet 1 a identifié comme embûche la maîtrise de la notion de l'auto empathie. Il dit que c'est la dernière chose à laquelle il pense lorsqu'il vit des difficultés. C'est pour lui un désavantage de ne pas exploiter spontanément ce niveau. Par contre, il maîtrise le reste du processus et c'est justement ce qui l'agace, soit de ne pas être en mesure de se donner de l'empathie. L'avantage qu'il accorde à la démarche repose dans l'ouverture nécessaire pour améliorer sa capacité de se connecter aux autres. Le sujet 2, malgré qu'il doive gérer de la résistance, n'identifie pas de difficulté. Il dit simplement éprouver quelque fois de la difficulté à combler ses besoins : « C'est très important pour moi de chercher à y répondre, de les comprendre, autant les miens que ceux des autres. Je suis quelqu'un de très émotionnel, relationnel, beaucoup, beaucoup centrée sur les sentiments. C'est aussi une des raisons pour laquelle la CNV est importante pour moi et me permet d'aller plus loin dans mes relations, de me respecter davantage. » Sa façon d'interagir a changé, ce qui a des répercussions sur les autres. Le sujet 3 a constaté que les gens ne sont pas portés à écouter, car ils ne savent pas comment : « Avant, je ne m'en rendais pas compte parce que je fonctionnais comme ça. Il faut que je fasse attention parce que quand je me rends compte qu'on n'écoute pas, j'ai tendance à vouloir dire bon ben je reviendrai une autre fois, ce qui n'est pas toujours la solution, peut-être essayer de changer le niveau de conversation ». Tout de même, il se dit plus attentif aux autres, il échange, s'informe et se trouve plus souriant, ce qui d'ailleurs lui a été dit par quelques personnes dans son milieu de travail. Autrement dit, les changements sont reconnus par autrui, bien qu'ils soient subtils. Le sujet 4 se dit également plus attentif aux autres, à leur besoin, à leur sentiment. Il a développé son côté observateur dans la mesure de ses capacités : « (...) parce que c'est difficile d'aider les autres quand nous-même on a un grand besoin d'aide ». Il essaie également de comprendre le besoin des gens de juger, de se distinguer. Sa plus grande difficulté réside dans les incertitudes qu'il vit. Il cherche un

équilibre entre son espace personnel et son espace professionnel. La CNV, pour lui, amoindrit les risques de perdre son temps. Il insiste sur le moment présent, sur l'importance d'apprécier ce qu'il vit, il diminue ses peurs et se fait plus confiance qu'avant. Le sujet 5 n'a identifié aucun désavantage. Lorsque nous lui avons demandé, il a répondu en riant : « J'ai pas trouvé encore ». Son besoin le plus présent, sur lequel il dit insister, est celui d'apprendre à donner de l'empathie tout comme les sujets 1 et 4. C'est le plus gros changement qu'il a pu identifier. Avant, il cherchait à comprendre et faire comprendre alors que ce qui compte réellement, c'est de donner de l'empathie avant d'enseigner quoi que ce soit. De cette façon, il estime que ses clients sont d'autant plus réceptifs.

À ces précédentes questions, les changements identifiés sont pertinents étant donné les répercussions aux niveaux personnel et relationnel. Des changements qui apportent de la satisfaction, du bonheur et de l'efficacité engendrent une positivité personnelle pour les sujets. Nous avons pu identifier des habiletés, telles l'empathie, la perte d'exigence, le moment présent, une attention face aux sentiments et aux besoins ainsi qu'une connexion avec autrui, qui rejoignent la mentalité du processus de communication non violente : « C'était très gratifiant de voir des résultats après si peu de temps, ça m'a fait réaliser l'ampleur de l'écoute, du moment présent » (sujet 2). Un autre bel exemple de changement par le développement d'habiletés communicationnelles a été soulevé : « J'essaie de lui refléter un petit peu ces choses-là, ce qu'il vit. » La conséquence de cette pratique est, comme il le dit : « ça fait que nos rapports sont beaucoup plus euh, plaisant et c'est tant mieux. » (sujet 4). Ce qui est intéressant à noter c'est que plus le sujet est avancé dans la démarche, plus grande est son intégration et par conséquent plus de changements apparaissent. Les indices ne manquent pas. Par exemple, tous tentent d'appliquer la méthode dans leur milieu de travail et même dans leurs relations interpersonnelles. De plus, malgré que nous soyons centrés sur l'environnement au travail dans le cadre de la présente recherche, il demeure pertinent de soulever que les sujets 1, 4 et 5 disent l'appliquer auprès de leur conjoint et enfant(s). Ils disent tous croire en la communication non violente et reconnaissent que des éléments dans leur vie ont changés. Certains sujets ont dit vouloir se perfectionner et aspirent à maîtriser davantage la méthode, puisque la CNV est une technique relativement complexe qui nécessite de la pratique : « (...) puis même l'année prochaine, je me suis inscrite dans la

formation pour être transmetteur, c'est de dire à quel point j'y crois. » (sujet 1). Néanmoins, les sujets ont identifié en majorité que la communication non violente n'est pas la seule approche à avoir des répercussions. Effectivement, un sujet dit avoir suivi d'autres formations lui permettant de constater des changements dans ses pratiques communicationnelles. De plus, le sujet 5 identifie que la communication non violente n'est pas suffisante pour accomplir son travail : « La communication non violente pour moi serait pas un outil suffisant, pour certaines problématiques oui, pour d'autres non. ». Dans cette même lignée, le sujet 1, s'exprimant sur les exigences imposées par les organisations, affirme que la communication non violente, bien qu'aidante ne suffit pas. Elle est : « un outil important, euh qui met des bases, des bases solides, est-ce que c'est juste la communication non violente qui va nous permette de sortir de cette folie de produire là, je ne suis pas sûre, pas sûre. » Il y a donc un bémol à cette démarche qui, utilisée seule, est insuffisante. Par contre, jumelé à d'autres démarches et formations, les sujets confirment qu'elle permet un épanouissement, une évolution et qu'elle est aidante pour apporter des changements positifs : « La communication non violente est une démarche parmi d'autres qui peut faire des miracles. » (sujet 5).

Actuellement, la capacité de communication favorisant la maîtrise des sentiments et des émotions est d'importance égale aux compétences et habiletés professionnelles reconnues. La connaissance de soi, la confiance en soi, l'affirmation et l'écoute de ses besoins sont d'importants atouts à acquérir dans le but de se responsabiliser pour éventuellement résoudre toute situation conflictuelle avec plus de facilité. La communication non violente cherche à se départir des stratégies de défense construites. Certains sujets ont identifié avoir vécu dans la peur et sont parvenus à se départir de ce sentiment fréquemment ressenti : « Je n'ai plus peur comme avant, je ne me sens plus agressée » (sujet 3) ou encore « J'ai dû aussi en profiter pour libérer quelques blessures personnelles » (sujet 5). En communication non violente, la peur n'est pas opposée à la liberté, car elle cache une confiance à peaufiner permettant de développer des relations solides.

Enfin, on ne peut manquer de traiter des stratégies de communication qui sont omniprésentes et parfois même inconscientes. Il s'agit de délimiter ce que l'on souhaite atteindre en tant

qu'objectif, i.e. Qui sont les cibles? De quoi parle-t-on ? Quels sont les moyens à entreprendre ? Un comportement stratégique consiste à l'adoption d'attitudes avec l'intention d'atteindre un but. (Marc et Picard, 2000). « Toute situation de communication porteuse d'enjeux est susceptible de favoriser l'émergence de comportements stratégiques pouvant faire émerger des comportements stratégiques. » (Marc et Picard, 2000 : 93). Deux particularités d'une stratégie de communication sont l'expertise ainsi que le compromis, ce qui rejoint de près cette démarche d'intervention qui nécessite de suivre un processus et qui recherche un équilibre. Les pratiques communicationnelles de nos répondants sont influencées par des stratégies de communication leur permettant d'obtenir ce qu'ils désirent ou de créer l'effet escompté. Par exemple, lorsqu'il est question de travailler auprès d'un collègue avec qui il y a présence de tension : « Là, là, pas question qu'on la commence sur les mêmes bases, il faut clarifier les choses, mais là je suis toute énervée parce que je ne sais pas par quel bout la prendre. » (sujet 4). Ici, le sujet désire modifier sa présente relation auprès de sa collègue et annonce clairement son intention d'user de stratégies issues de la CNV.

Notre intuition de départ est ainsi confirmée en ce qui a trait à l'affirmation que la CNV fait partie des démarches qui favorisent une communication optimale et vise la satisfaction mutuelle et l'atteinte d'objectifs chez les professionnels ciblés. Non seulement ses visées sont progressistes, mais ses résultats sont tout aussi positifs et concluants. Cette méthode insiste sur la création de relations basées sur l'empathie, la coopération, le respect et l'accueil. Elle est en soi un outil de communication privilégiant des habiletés interpersonnelles. Elle date de plus de quarante ans et prend de l'importance dans les écoles et autres institutions publiques. Les répondants de notre étude affirment la pratiquer dans leurs propres réseaux et assistent à des formations spécialisées données dans leur milieu de travail respectif. Bref, les sujets reconnaissant un progrès relationnel vécu avec leurs collègues de travail, nous concluons qu'il y a possibilité d'améliorer certaines situations, à la base problématiques, par la pratique de la communication non violente.

#### 4.4. Identité professionnelle

##### 4.4.1. Socialisation et impact de la communication non violente sur l'identité professionnelle

La socialisation démontre le lien unissant les concepts d'identité et de communication, puisque c'est à l'aide de ces derniers que se produit le phénomène de socialisation et par le fait même de construction identitaire. En interrogeant les perceptions de nos sujets quant à leur identité, on ne peut manquer d'aborder la socialisation. Dubar (1996) s'est intéressé aux phénomènes de socialisation et à la construction des identités qui s'articulent et dépendent des trajectoires de l'environnement familial, culturel, professionnel et social. Ce faisant, la structure de l'identité professionnelle n'est pas que le produit de son travail mais l'amalgame des interactions professionnelles, sociales et familiales dont le rôle est toujours central dans l'identification. La socialisation, en tant que processus d'interaction, renvoie aux :

(...) différentes expériences d'apprentissage social à travers lesquelles l'enfant franchit progressivement les étapes de son évolution personnelle : il apprend à s'intégrer à l'univers familial, à intérioriser les premières données de la morale et de la culture, à connaître les normes et les valeurs de la société dans laquelle il vit, c'est-à-dire à se conduire selon des codes plus ou moins imposés par l'éducation qu'il reçoit, jusqu'à devenir un membre de la communauté sociale à part entière. (Citeau, 1999 : 104).

À travers le thème de l'identité professionnelle, on constate que les perceptions des individus ont changé avec le temps. À cet effet, il s'agit de voir le lien établi par le répondant entre la pratique de la communication non violente et sa perception dans son environnement de travail. C'est en questionnant ce lien que les répondants démontrent les perceptions nouvelles qu'ils ont face à leur personnalité. Le sujet 1 se perçoit en tant que facilitateur ; ce qui diffère de sa perception antérieure, puisqu'il se considérait auparavant comme un guide. Le sujet 2 se dit moins exigeant envers lui-même. La pratique de la communication non violente a facilité sa façon d'être ; il se sent moins fatigué et commence avec plus d'entrain et d'énergie ses journées. Il affirme : « Je m'en mettais beaucoup sur les épaules, je faisais plus, maintenant que je suis moins exigeant envers moi, je le suis moins aussi envers les autres. Je me sens beaucoup moins responsable vis-à-vis d'eux. » Ce qui est similaire aux sujets 1 et 5

qui se sentent moins responsables des autres. Le sujet 5 précise aussi être plus en mesure de remettre la responsabilité à ses clients. Il donne l'exemple d'une cliente lui demandant de l'aide ; situation pour laquelle il aurait auparavant eu peur de ne pas pouvoir trouver de solution et dans laquelle il affirme maintenant se sentir en mesure d'accompagner, sans porter aucune responsabilité malsaine sur elle-même : « Je suis contente, j'ai mis une limite pis je suis sûre qu'elle (en parlant de la cliente) va les trouver ses solutions. ». Sur quoi il ajoute : « Je me sens vraiment plus capable de leur remettre des responsabilités (...) je suis plus capable d'accompagner sans porter. » Cette libération du sentiment de responsabilité est un indicateur de changement relié à la perception en lien avec les notions de la communication non violente. À l'opposé, le sujet 4 signale son sentiment nouveau de responsabilité : « Je me perçois comme responsable, hum, responsable d'assurer une bonne communication avec les gens de me respecter, de respecter les autres. » D'un autre côté, les sujets 2 et 3 annoncent un changement de perspective qui vient nourrir une vision différente. Le sujet 3 constate maintenant ce qu'il peut apporter et se dit plus conscient, ouvert et reconnaît être une personne de référence. Sa peur des réactions est partie : « Je trouvais ça très stressant d'enseigner justement à cause de l'élément que, la peur des réactions que je pouvais avoir. En perdant, parce que c'est beaucoup ça qui est partie, j'ai moins peur de ce qui peut se passer que, ça me rend capable de voir les choses que j'avais pas vu avant. » Il agit à titre d'accompagnateur, tout comme le sujet 5. La façon de se percevoir et de s'identifier professionnellement est une chose importante dans un environnement de travail, car chacun est membre de l'organisation et ensemble, la constitue.

Dans notre étude, à l'unanimité nos répondants signalent que leur perception est nouvelle avec le temps et en majorité c'est au niveau de leur façon d'être et non face à leur pratique que le changement est davantage perçu. Cette conclusion est très intéressante puisque nous remarquons que la perception de leur identité professionnelle est modifiée à la suite d'un développement d'habiletés, lequel est un élément constitutif de l'identité professionnelle. L'autoformation devient donc un phénomène intéressant car l'acquisition de compétences nouvelles est favorable au développement des travailleurs d'un point de vue personnel autant que professionnel.



En somme, les habiletés développées par les répondants sont liées de près ou de loin à celles valorisées en communication non violente, comme par exemple, la diminution d'exigence que vivent deux des sujets ou encore la centration sur soi vécue par deux autres. Il y a également été question de vérification et de feed-back. Aussi, deux répondants disent agir en tant qu'accompagnateur, ce qui relève d'une approche de facilitation dérivée des méthodes de formation et associée au mentorat, au coaching (l'accompagnement)<sup>9</sup>, à l'*empowerment*<sup>10</sup> ...

#### 4.4.2. Processus d'identification : enjeux développementaux du Soi

Le processus de construction et de développement de l'identité professionnelle est d'une part interactif, dynamique et aussi adaptatif car généré par des expériences diverses de remises en question, de situations conflictuelles, de moment d'appartenance et d'identification (Tap, 1980). En fait, l'identité professionnelle et sociale se réfère à de plus vastes facteurs sociaux. Par conflictuel, nous entendons les différentes périodes de la vie d'un individu où des sentiments de son identité seront en opposition (Fortier, 1997) et feront en sorte qu'il vivra des conflits (crise d'adolescence, période de changement, crise de quarantaine, retraite...). À travers ces différentes périodes, l'individu adoptera des stratégies identitaires, i.e. un ensemble de moyens conscients ou non permettant la redéfinition de son identité afin de réorienter ses façons d'être, d'agir et de penser, le tout en fonction du contexte social dans lequel il est inséré. L'adoption de ces stratégies servira à redimensionner son identité entre les anciens et les nouveaux modèles qui sont répartis entre le désir de se distancier de ses origines familiales, culturelles et sociales et le niveau de difficulté à faire cette distanciation. (Fortier, 1997). Les phases comme les crises sont sujettes à l'exploration, la participation et l'évaluation. L'identité se consolide autour de sentiments tels la congruence, la compétence et l'estime de soi, qui ensemble forment une identité professionnelle assurée. L'actualisation d'une identité professionnelle nécessite qu'elle soit co-construite par une remise en question de la pratique, pour que celle-ci devienne significative et partagée. (Legault et al. 2003).

D'un autre côté, l'importance allouée aux relations professionnelles est un enjeu important dans la construction et l'évolution de l'identité professionnelle, car ces dernières occupent

<sup>9</sup> [www.groupeconscientia.com](http://www.groupeconscientia.com)

<sup>10</sup> [libertaire.free.fr/PuissanceDeSoi.html](http://libertaire.free.fr/PuissanceDeSoi.html)



une place importante dans l'environnement de travail et agissent à titre de soutien et de référence, comme nous l'avons vu précédemment. Ainsi, elles peuvent modifier le rapport au travail en facilitant certaines situations problématiques, en permettant le travail collaboratif, en établissant des réseaux sociaux complices... D'ailleurs, le sujet 4 en parlant de son assistante annonce : « On travaille ensemble très activement, pour nous la relation est plus importante que tout. » De plus, l'identité s'exprime à travers les rôles sociaux joués par l'individu, lesquels sont des réponses comportementales face aux attentes d'autrui quant à la position sociale occupée dans une situation en particulier. (Fortier, 1997). Dans un contexte d'environnement au travail, tel que celui de notre recherche, l'identité professionnelle se mobilise en fonction d'autrui. Toutes les relations de travail contribuent à la construction des identités professionnelles qui résultent d'une interaction entre un acteur social, des groupes et le contexte dans lequel ces deux derniers sont insérés. Selon Blin (1994), l'identité professionnelle renvoie à un réseau activé à partir d'interaction pour répondre à une visée d'identification et de différenciation avec des groupes sociétaux ou professionnels. L'identification de soi passe par la différenciation par rapport à l'autre. La distinction entre ces deux entités repose sur la communication et la culture de l'entreprise. De sorte que chacun est sujet à l'influence des perceptions d'autrui, ce qui est un processus de socialisation sans fin où l'individu est en constante situation d'apprentissage, d'influence et d'évolution.

D'ailleurs, un de nos sujets est en parfait accord avec cette affirmation : « J'ai évolué certainement au niveau dans mes compétences au niveau de l'écoute, de l'accueil, de l'empathie » (sujet 5). Le sujet 4 se perçoit comme responsable d'assurer une bonne communication avec les gens, de se respecter et d'en faire autant pour autrui. Avec le temps, ça a changé et la principale responsabilité qu'il assume est de faire un travail signifiant, sans que ce soit fait sous forme d'automatisme : « La vie est ben meilleure comme ça. ». Ce sentiment de responsabilité est nouveau pour le sujet. Avant, il voyait les choses différemment. Il dit du milieu syndical que ce n'est pas un endroit tolérant, qu'il y a présence de jugements. Il veut maintenant changer les choses et pour ce faire, il a mis sur pied un journal syndical dans le but de faire tomber les barrières. Sa responsabilité est donc d'accomplir un travail signifiant. Le sujet 3 a également décidé de faire plus qu'enseigner en acceptant le rôle de responsable syndical et d'accompagnateur pour les jeunes en difficultés.

Les deux sujets ont obtenu des résultats positifs : chez l'enseignant, les jeunes ont affirmé adorer les moments où ils s'assoient en cercle et échangeait tandis que dans le milieu syndical, les gens ont manifesté de l'intérêt face à la tenue d'un journal. Le courant humaniste insiste sur les éléments motivant le travail et la question financière, malgré son importance, n'est pas l'aspiration principale. Le travailleur est régi par des désirs d'épanouissement, de considération positive et de reconnaissance : « Une tape sur l'épaule ça jamais fait de tort à personne » (sujet 4). Une fois de plus, la reconnaissance est un facteur déterminant pour les travailleurs car il est signe d'une appréciation et importe en raison du sentiment valorisant qu'il procure. Enfin, plus la formation est adaptée et mise à jour, plus l'identité professionnelle sera influencée. Les demandes de perfectionnement pour s'outiller et de cheminement expérientiel par le suivi de formation font partie intégrante du développement de l'identité professionnelle. Elles traduisent une quête de qualification nouvelle et de développement des compétences. D'ailleurs, nous avons établi dans notre cadre conceptuel que l'identité professionnelle est fonction des domaines du travail, de l'emploi et de la formation. Nous considérons qu'elle se construit à travers l'intersection de ces trois domaines, ce que Dubar (1996) confirme en affirmant que la construction identitaire se produit socialement avant tout, i.e. par le biais des interactions vécues dans ces mêmes domaines.

Il est à noter que les réponses ont été courtes chez tous les répondants et que les hésitations ont été très prononcées. Nous estimons que la question était corsée et donc porte à réflexion, ce qui nous donne une réponse réfléchie. Ils ont tous affirmé que leur perception a changé depuis le temps et qu'il y a eu des répercussions sur leur pratique. Les faits saillants qui reviennent au niveau de ce sous-thème sont l'auto-responsabilisation chez le sujet 4 et la non-responsabilisation chez les sujets 2 et 5. Aussi, la diminution d'exigence chez les sujets 1 et 2 est présente. Enfin, soulignons que les liens formulés entre la CNV et l'identité professionnelle sont reliés aux changements que vivent les sujets, soit l'évolution de leur démarche de développement, ce qui est une notion récurrente dans le discours du sujet 5, qui affirme être en constante évolution. D'ailleurs, l'identité professionnelle est une notion mouvante et fragile qui ne peut jamais se stabiliser.

En somme, ce que nous avons constaté nous permet d'en venir à la conclusion que l'identité professionnelle rejoint notre idée de départ, i.e. qu'elle est d'importance égale à la place qu'occupe le travail dans la vie humaine. Le tiers d'une journée se déroule dans cet environnement. La définition de la personne a lieu à travers son poste, son statut, ses relations. Ainsi, le climat dans lequel elle est insérée est non seulement important pour des raisons physiques et psychologiques comme nous l'avons vu mais également parce que l'identité se développe et se représente en partie en fonction de celui-ci.

#### **4.5. Concept de soi**

##### **4.5.1. Estime de soi et lien avec la communication non violente**

Le Soi comporte divers renseignements sur la personne issus de ses évaluations et prises de conscience. Ceci dit, plusieurs chercheurs et théoriciens (Wylie, 1979 ; Zajonc, 1980 in Vallerand, 1994) énoncent que nous portons à notre égard des jugements évaluatifs de type bon ou mauvais. Cette composante évaluative, que l'on nomme « estime de soi », renvoie à l'acceptation générale de la personne (Vallerand, 1994) et correspond à la valeur qu'elle s'accorde en tant qu'individu à partir de ces comportements et actions (Burns in Vallerand, 1994). L'évaluation de soi ou encore le sentiment de valeur personnelle est un phénomène arrivant tôt dans l'enfance, intériorisé et déterminant dans la construction du Soi, dont l'influence dictera dans les moments futurs les réactions face aux succès et aux échecs. Selon James (1890), la façon dont la personne se perçoit et se positionne face à ses réussites et ses échecs détermine son degré d'estime. Il en est de même pour les attentes (idéal) de la personne, puisque qu'un individu sans attente ne sera en aucun cas déçu. Sa théorie est reprise sous forme d'équation :

$$\text{Estime de soi} = \frac{\text{succès}}{\text{attentes}}$$

En psychanalyse, l'estime de soi est une notion qui renvoie à la dynamique interne de la personne, alors que dans une perspective psychosociale, des auteurs tels que L'Écuyer (1978) affirment qu'elle est une des composantes du concept de soi qui dépend en grande partie des interactions entretenues par la personne avec autrui. Plus précisément, la manière dont cette

personne croit être perçue par son entourage et les réelles perceptions de ce dernier sont des éléments dont il faut tenir compte dans l'investigation du degré d'estime qu'elle s'accorde. Dans notre étude, nous ne nous sommes pas attardés à délimiter ce degré mais bien à constater s'il y avait une corrélation entre l'estime de soi et la pratique de la communication non violente (et si oui en quoi).

Nos résultats annoncent que tous s'entendent pour dire que la communication non violente est aidante pour rehausser l'estime de soi. D'ailleurs, les réponses sont très semblables chez les répondants. À leur avis, la communication non violente prédispose à l'augmentation de l'estime et de la connaissance de soi à partir du moment où l'on devient moins exigeant envers soi-même. Le sujet 1 a répondu après un long silence que c'est en se connaissant mieux que l'utilisation de la CNV peut aider au développement d'une estime positive : « Si on se connaît mieux et que l'on est moins exigeant en principe on s'accepte plus, je pense. Aussi, le retour que l'on reçoit c'est gratifiant, l'ouverture que tu te fais avec les gens, c'est gratifiant aussi, moi je trouve que ça a un impact sur l'estime de soi. » Toutefois, les organisations en demandent toujours plus au détriment de la relation et de la reconnaissance. Cette démarche engendre l'investissement d'efforts centrés sur l'être humain. Effectivement, il semble y avoir une forte corrélation entre la CNV et l'estime de soi où cette démarche prédispose à une estime positive de plusieurs façons : « Toute la confiance qu'une personne peut avoir nécessite qu'elle se connaisse d'abord et qu'elle s'accepte ensuite. Avec la CNV, on accueille tout ce que l'on ressent, on cesse de se juger, on recherche une paix intérieure. Avec tout ça, tu te respectes, ta confiance et ton estime augmente » (sujet 2). On retrouve une opinion similaire chez le sujet 5 qui affirme que ce développement est possible « de tellement de façons », puisqu'il est aidant pour faire la paix et ajoute que : « En essayant de comprendre l'humanité des êtres, on fait la paix beaucoup avec notre côté noir à nous, nos zones d'ombre, alors on s'accueille beaucoup plus pleinement. » C'est à son avis aidant pour l'estime, car comme il le soulève, la CNV encourage l'accueil de soi. Toujours dans le même esprit, le sujet 3 répond spontanément que la profondeur du processus permet de s'accueillir sans jugement et de reconnaître la présence de ses sentiments, lesquels sont l'expression d'un besoin. Elle vient nourrir une vision différente de la personne et demande la responsabilisation de ses besoins. En voyant comment ces derniers peuvent être comblés,

l'estime de soi peut être augmentée. Il ajoute qu'en arrêtant de se juger, on augmente son estime et on réduit son niveau de stress. La communication non violente empêche de remettre la faute sur les autres et permet de reprendre le pouvoir sur sa vie, sur quoi il affirme : « Je te dirais que ça augmente ma capacité d'accompagner les gens. » Selon le sujet 4, l'estime de soi réside dans la conscience de ce qui nous entoure et il croit que c'est en apprenant à accepter ses limites et que l'on fait de son mieux que la vie est d'autant plus agréable. D'après son expérience, la démarche augmente son estime et sa confiance : « Mais euh, moi je trouve euh, ça augmente mon estime de moi-même c'est sûr, je suis plus en confiance euh, plus sûr que je fais, que je vais passer une belle vie quoi qu'il arrive, quoi qu'il arrive dans ma vie, je vais faire le mieux avec ce qui est, avec ce qui est possible, avec ce que les contraintes extérieures vont mettre, alors euh, dans ce sens là oui. » Le sujet 5 conçoit également qu'il y ait un lien : « Bon, bon de tellement de façon, ça aide à faire la paix avec notre humanité, avec nos besoins de base, ça aide complètement à faire la paix en soi » et ajoute : « (...) ça rend la vie pas mal plus plaisante ». Il relie la notion d'estime de soi dans l'être et la notion de confiance dans le faire, les deux étant ainsi interpellés. Ces outils en communication non violente lui permettent dans son travail de donner de l'empathie, de comprendre autrui, d'être à l'écoute et de s'accueillir dans ce qu'il est.

Il s'avère que le sentiment d'estime est représentatif de la manière dont l'individu s'adaptera dans son milieu. Une bonne adaptation de l'individu n'est possible, pour de plus en plus d'auteurs, que par un niveau satisfaisant de l'estime de soi. Selon L'Écuyer (1975) cette adaptation est fonction de l'évolution du concept de soi et se concrétise par l'action. Pour rendre compte de la distinction la plus nette entre le concept de soi et l'estime de soi, nous pouvons affirmer que le premier renvoie aux perceptions, croyances et attitudes (Legendre, 1993), alors que le second se réfère à la valeur personnelle attribuée par la personne quant à ces éléments. Les sujets, en répondant à cette question neutre, n'ont pas simplement mentionné s'il y avait un lien, mais ont répondu personnellement à la question en partageant leur propre expérience et en dévoilant ce qui leur est aidant. Ce type de réponse rejoint parfaitement la méthode du récit de vie.

Selon Branden (1969)<sup>11</sup>, une estime de soi élevée entraîne un sentiment de sécurité, ce qui permet la reconnaissance des forces de la personne et l'aide dans la résolution de problèmes. Cependant, le milieu organisationnel, étant désormais très exigeant, peut demander plus qu'une forte estime. Pour Coopersmith (1967)<sup>12</sup>, l'estime de soi s'associe à la satisfaction personnelle d'accomplissement et représente un facteur élevé de motivation : « À partir du moment où tu acceptes la responsabilité de tes besoins, (silence) de voir comment tu peux les combler au niveau de l'estime de soi c'est très efficace » (sujet 3). L'individu est un organisme homéostatique qui recherche un équilibre entre les différentes dimensions qui le composent. Ce faisant, il doit être en mesure de se représenter et de se concevoir dans son entièreté. Si cette image est positive, son équilibre est d'autant plus assuré. D'ailleurs, un des sujets affirme vivre plus aisément depuis qu'il s'est départi de ses blessures personnelles.

Bref, à l'unanimité, la communication non violente a été identifiée comme étant une formation aidant à rehausser l'image, l'estime de soi. Cette affirmation est en parfait accord avec notre intuition de départ voulant qu'il y ait un lien entre la communication non violente et l'estime de soi. La majorité (sujet 2, 4 et 5) soulève que c'est par la connaissance de soi, par l'acceptation de ses limites et également par un accueil inconditionnel de ses besoins : « Spontanément, je dirais que oui, si tu... entres profondément dans le processus, tu en viens à t'accueillir sans jugement, à reconnaître qu'il y a un sentiment qui est là et qu'un sentiment, c'est l'expression d'un besoin que tu as et que tu n'as pas à avoir honte » (sujet 3). Bien que la notion d'estime soit fragilisée et mouvante, nous voyons qu'elle peut être modifiée constamment au cours de l'existence et que la CNV, entre autres, permet ce changement.

#### **4.5.2. Concept et structure du soi**

Nous avons présenté antérieurement des définitions du concept de soi. Ici, nous reprendrons celle qui rejoint les éléments que nous avons questionnés dans cette recherche. Ainsi, le concept de soi renvoie à une :

---

<sup>11</sup> [blaf.ntic.qc.ca/fr/theses/suzanne\\_guenette/05.shtml](http://blaf.ntic.qc.ca/fr/theses/suzanne_guenette/05.shtml)

<sup>12</sup> idem

(...) structure d'ensemble multidimensionnelle composée de quelques structures fondamentales délimitant les grandes régions globales du concept de soi, chacune d'elles recouvrant des portions plus limitées du soi ... caractérisant les multiples facettes du concept de soi et puisant au sein même de l'expérience directement ressentie, puis perçue et finalement symbolisée ou conceptualisée par l'individu. (L'Écuyer, 1975 : 31).

Les différentes structures du modèle expérientiel-développemental de L'Écuyer apportent des éléments de compréhension nécessaires pour maîtriser la dynamique du Soi, son développement ainsi que son évolution. Le développement identitaire à l'âge adulte s'inscrit particulièrement dans la sphère du travail en intégrant la phase de la retraite. Notre échantillon se situe dans une période qui, selon Erikson, interroge l'exercice de la générativité de la personne à travers son travail et est également un indice descripteur de la maturité, tel que nommé par L'Écuyer. Effectivement, selon le processus développemental qu'il a établi, nos sujets d'étude se retrouvent dans le stade *maturation du soi* où la maturité n'est pas encore atteinte. Le terme *maturation* renvoie au processus fluctuant à travers les deux sous-stades qui le composent et couvrent trente années. En continuité avec le stade précédent, ici seules les structures SOI PERSONNEL, SOCIAL et ADAPTATIF comptent pour assurer un bon fonctionnement dans la vie adulte. Respectivement, il s'agit de se découvrir, de bien fonctionner avec les autres et d'être en mesure de s'adapter face à ses responsabilités. Les perceptions varient beaucoup dès l'âge de quarante ans. Le sous-stade de cet âge est celui de *Reconnaissance et Accomplissement du Soi* où une meilleure connaissance de soi, de ses besoins et l'ouverture aux autres sont des éléments privilégiés. La sous-structure centrale de ce stade chez les femmes est celle des *sentiments et émotions* à travers l'amour des gens en général, le besoin d'aimer et d'être aimé. Nous reprendrons brièvement le sens de ces trois structures.

Plus précisément, la structure SOI PERSONNEL est reliée aux caractéristiques internes et psychiques de la personne, i.e. ses particularités cognitives et affectives. Les deux sous-structures qui la composent sont l'*Image de Soi*, plus générale et descriptive qui regroupe les descriptions de l'expérience, la deuxième étant celle de l'*Identité de Soi*, qui est plus profonde quant à la conscience d'être et d'exister de la personne. Nous avons questionné cette structure lorsqu'on a demandé « Comment vous percevez-vous ? ». La structure SOI

SOCIAL réfère aux interactions de la personne et en décrit la forme, qu'elle soit positive ou négative. La sous-structure *Préoccupations et attitudes Sociales* démontre la réelle participation de la personne et le type de communication qu'elle s'approprie ou qu'elle tente de développer. La sous-structure *Référence à la Sexualité* renvoie à la prise de conscience dite progressive de la réalité sexuelle et va jusqu'à préciser les communications de la personne dite sexuée, dont les références sont d'ordre hétérosexuel, homosexuel ou encore intrasexuel. La question pour cette structure était « Comment les autres vous perçoivent ? » La structure SOI ADAPTATIF englobe les actions entreprises par la personne selon les perceptions qu'elle a d'elle-même ou encore selon les réalités de la vie. La sous-structure *Valeur de Soi* implique tout ce qui est une évaluation ou un jugement, intérieur ou extérieur, positif, négatif ou neutre. La sous-structure *Activité du Soi* comprend les actions et réactions quant aux perceptions et la réalité, qu'elle soit passée, présente ou future, dans le but de maintenir, défendre ou bien promouvoir son Soi. Ici, on leur a demandé d'établir le développement de leur personne et de leur compétence dans leur milieu de travail. Dans notre étude, nous avons donc questionné les trois structures centrales, à savoir le SOI PERSONNEL, le SOI SOCIAL et le SOI ADAPTATIF pour découvrir ce qui était changeant. Ces trois points sont d'ailleurs abordés dans les lignes suivantes.

#### **4.5.3. Regard de l'autre et l'effet sur soi : rôle et influence de la perception d'autrui**

Cette question se révèle pertinente puisque dans notre cadre de référence, nous avons vu que la construction identitaire est le produit des perceptions d'autrui. L'importance d'en tenir compte dans le concept de soi s'explique pour les mêmes raisons que celles entrevues pour l'identité, i.e. qu'il se co-construit en fonction des interactions de la personne. Autrement dit, la conception de l'individu dans son milieu et dans la confirmation de son identité est influencée par la perception des influences d'autrui sur lui. Effectivement, à travers le SOI SOCIAL, nous remarquons que les perceptions d'autrui tiennent un rôle important. Les réponses divergent d'un répondant à l'autre en raison des multiples changements possibles. Chez certains, il s'agit de changements relationnels alors que chez d'autres les modifications sont plutôt personnelles.



Le sujet 1 a vécu des moments difficiles quant aux perceptions des gens : « Ici, les gens sont ici depuis longtemps, tsé je veux dire la moyenne d'ancienneté est de 17.5 années. Moi ça fait quatre ans que je suis ici. Faque quand t'arrives, t'es un étranger, oh mon Dieu ? Toutes les perceptions sont là. » Il affirme avoir reçu toutes les étiquettes possibles et ce n'est qu'après s'être remis de son épuisement que son attitude a changé. Avec le temps, il a réussi à développer un équilibre et c'est la communication non violente qui l'a aidé à être lui-même davantage. De plus, le fait qu'il soit revenu d'un congé de maladie amène chez le sujet un sentiment de vulnérabilité et de pression puisqu'il doit démontrer à lui-même, ainsi qu'aux autres, qu'il est en mesure de remplir ses fonctions, qu'il est à la hauteur. Un manque de compréhension de la part des autres employés augmente la peur et engendre l'aliénation. (Karin, 1985). La perception d'autrui tient donc un rôle prépondérant dans la conception et la valeur que la personne s'accorde. La théorie de la prophétie qui s'auto réalise en est un exemple. Le sujet 2 se dit perçu comme étant jovial et courtois, à l'image de ce qu'il apporte au sein de son équipe de travail : « J'espère que les gens de mon équipe sont très satisfaits de moi, de mon travail, moi, une chose est sûre, je le suis, j'ai rien à redire là-dessus. » Chez le sujet 3, les perceptions ont changé, car avant il était perçu comme une personne froide, alors que maintenant il est considéré par son directeur comme étant le pilier du milieu. Il est considéré comme étant une référence par plusieurs de ses collègues. Les gens le trouvent changé : « (...) ça change avec le temps, je te dirais que je crois que je suis perçue comme quelqu'un qui peut-être, qui est à l'écoute, qui est prêt à rendre service quand t'as besoin d'aide si je peux, je vais le faire, je vais aider. » Le sujet 4 a toujours été perçu comme quelqu'un qui travaillait bien. Il n'y a pas eu de changement avec le temps. Les gens ont toujours reconnu chez lui son sens de l'organisation, sa fiabilité et sa créativité : « (...) je suis très fiable, quand on me demande quelque chose je le fais, les gens le savent. » Enfin, il estime que l'écart entre l'image qu'on présente et ce qu'on est vraiment doit être le plus petit possible. Le sujet 5 se dit être perçu comme étant une personne chaleureuse, ouverte, capable d'empathie et d'écoute. D'ailleurs, comme il le souligne, ses clients viennent en privé : « (...) s'ils ne m'aiment pas, je ne les revois pas. » Il dit avoir toujours eu la qualité d'empathie qu'il affine au fil du temps. Il affirme évoluer et se développer continuellement avec de nouveaux outils.

Ici, nous remarquons que pour certains, les perceptions ont changé avec le temps, mais ce n'est pas unanime. Il a été intéressant de les questionner dans le temps car nous constatons que dans la majorité des cas, il y a présence de changements positifs. À ce stade, il semble opportun de rappeler que les formations que les répondants ont reçues en CNV s'échelonnent sur une période allant de deux mois à trois années. Les changements significatifs dépendent de la force du Soi et du vécu de la personne, ainsi il est probable qu'une personne ayant une confiance moindre se laisse davantage influencer par son milieu. Chaque personne a une identité qui lui est propre et est insérée dans une microsociété (son environnement de travail). La dynamique de groupe ainsi créée est sujette à l'influence de chacun qui la compose et est déterminante puisque constante, ce qui rejoint la réciprocité des influences, car un individu influence son milieu, mais il est tout autant influencé par celui-ci. Finalement, l'opinion des autres tient un rôle dans la construction et la confirmation du Soi. Les sujets se sont fait connaître et l'opinion des gens à leur égard s'est modifiée chez trois sujets, alors que l'un des deux autres a toujours été bien perçu et que l'autre au contraire, a été si mal perçu qu'il en est tombé malade.

Ainsi, non seulement des changements ont eu lieu à l'unanimité, mais en plus certains affirment que ces derniers ont été reconnu ou encore ont eu un impact sur leur entourage : « J'ai au moins quatre personnes qui sont venues me dire : Mon dieu que tu as l'air en forme donc il y a des choses qui paraissent de l'extérieur, je te dirais que je suis plus souriante, je vais saluer les gens. » (sujet 3). Aussi, deux sujets ont partagé les commentaires qu'ils ont reçus de leur réseau social : « J'ai eu des commentaires de gens comme quelqu'un qui a suivi la formation, il trouve que je suis très, très, très organisée, que vraiment, je pense que je suis très fiable, euh, je suis une personne assez créative et on me le dit. » (sujet 4). La reconnaissance de ces changements est une fois de plus importante. D'ailleurs la grande majorité de l'échantillon se considère non seulement bien perçu par son entourage, mais reconnaît également la présence d'éléments changeants. Ces individus, pour être en mesure d'affirmer de telles choses, doivent être en partie sociables, à l'écoute des autres et attentifs à leurs besoins pour être reconnus de façon agréable par ces derniers. Ils ne peuvent être complètement solitaires et indifférents de ce que les autres pensent à leur égard. Les sujets travaillant en collaboration ont bien su identifier les perceptions des collègues à leur égard.

Toutefois, ce qui est particulièrement intéressant consiste à ce que quelques sujets se disent insouciant de la perception des autres, comme quoi elle n'a aucune importance ni ne tient aucun rôle pour certains. Seul un individu se dit affecté par la perception d'autrui où comme nous l'avons vu, il a été affecté par les étiquettes et les jugements qui lui ont été attribués.

Enfin, bien que l'échantillon affirme ne pas être influencé par ce que pensent ou disent les autres, nous voyons qu'il l'est. Effectivement, il remarque des éléments nouveaux quant à sa perception et reconnaît qu'il y a des impacts sur autrui. Aussi, les perceptions sont importantes dans la confirmation des rôles d'une personne. Deux sujets se disent être des personnes de référence, ils doivent donc agir comme tel. En effet, toute dynamique de groupe est sujette à l'influence, au pouvoir, aux contraintes et à l'évaluation des rôles (Aubry et St-Arnaud, 1967).

#### **4.5.4. Représentation de soi et perceptions expérientielles actuelles des sujets**

La représentation de soi est une description que la personne a d'elle-même ou de ce qu'elle aspire à être. Plus précisément, il s'agit de cette image qui lui permet de faire partie d'un groupe inséré dans son environnement. Autrement dit, de façon vulgarisée, lorsque nous questionnons une personne sur sa propre perception, la réponse qu'elle donne est la représentation qu'elle a, i.e. comment elle se décrit ou se définit (Zazzo in Houde, 1999). Cette représentation s'établit dans la relation à autrui dès la naissance et se stabilise lors de l'entrée dans l'âge adulte en même temps que la quête d'identité (Erikson in Houde 1999). Selon Erikson, elle se concrétise à des périodes de crises et de croissance, lors de remises en question.

L'aspect expérientiel correspond à cette représentation de soi et plus précisément renvoie à l'ensemble des perceptions qu'une personne a d'elle-même (St-Arnaud, 1974) (qu'elles soient le reflet ou non de la réalité perçue par autrui). Il s'agit d'un bon indicateur de son niveau d'estime. Nous avons également questionné cet aspect dans le temps, dans le but de constater s'il y a présence de changement. À cet effet, tous les sujets ont répondu oui, qu'il y avait des éléments nouveaux quant à leur perception. Le sujet 1 affirme avoir un meilleur

équilibre face à lui et son environnement, alors que le sujet 2 se considère moins exigeant et perfectionniste qu'avant : « Je suis très satisfaite de moi, de mon travail, de mon évolution. » Le sujet 3 n'a maintenant plus peur de ce qu'il peut apporter. Le sujet 4 dit avoir développé son potentiel (les habiletés qu'il avait) et se perçoit sans limite. Le sujet 5 perçoit une grande évolution à travers un sentiment d'efficacité : « Je me sens plus sûre de moi, j'ai plus confiance dans mes interventions (pause), je m'accueille davantage. » Ici, non seulement il est pertinent de constater que tous les sujets affirment voir un changement mais aussi que ce dernier est influencé en partie par la démarche de la communication non violente. Tous les répondants affirment croire en la démarche. Les sujets 2 et 5 parlent beaucoup de constante évolution. L'intérêt de cette question comporte deux niveaux : d'abord il indique la connaissance qu'à la personne d'elle-même et ensuite il traduit son niveau d'estime.

Selon L'Écuyer, la dynamique du concept de soi peut s'expliquer à partir de l'approche phénoménale. Cette approche parcourt le vécu expérientiel et dérive du courant humaniste dont la préoccupation première est d'élucider les perceptions de la personne et l'organisation qu'elle en fait dans ses agissements, ses comportements (L'Écuyer, 1978). Il existe une grande corrélation entre la perception et le concept de soi, puisque une perception positive influence positivement le Soi ; à l'inverse une perception négative l'influence négativement. Justement, nos données révèlent la présence d'un changement positif, d'une évolution chez les sujets questionnés. Toutefois, il s'agit d'une interaction, d'une relation réciproque entre ces deux types de perception. Autrement dit, la perception d'un ensemble de réussites ou d'échecs est liée à l'image que nous nous faisons et ce de fait, à l'estime que nous y portons. L'approche phénoménale s'avère pertinente pour servir de cadre de référence au concept de soi quant à nos perceptions et à l'estime personnelle qui en découle.

#### **4.5.5. Développement et changements dans le concept de soi**

Le concept de soi est un modèle d'évolution continu suivant l'âge et les variables de la vie. Autant il se développe en fonction d'une structure préétablie, autant il est sujet aux influences des perceptions personnelles de la personne et d'autrui. Ce faisant, l'image de soi fluctue en fonction des événements et des représentations qu'a la personne. Ceci dit, son estime

personnelle peut être influencée. Au fur et à mesure que le concept de soi évolue, la personne est amenée à vivre des expériences qui visent à la différencier de plus en plus des autres. Malgré que le développement soit continu, le Soi évolue avec l'âge, se différencie selon le sexe et se stabilise dans un âge avancé où seuls des événements majeurs ont une influence, tels un deuil, une retraite, un choc émotif... Ces aspects renvoient aux SOI EXPÉRIENTIEL ET SOCIAL tel que nous venons de les aborder. À ce stade, nous sommes en mesure d'introduire l'aspect *adaptatif* du concept de soi face au développement de la personne et de ses capacités, dans le but de voir ce qui a évolué et ce qui s'est amélioré avec le temps.

À l'unanimité, il y a rencontre d'un développement positif, qui pour certains est professionnel (sujet 1 et 3), alors que pour d'autres, il s'agit plutôt d'un développement relationnel (sujet 2 et 4). Plus précisément, le sujet 1 a vécu une énorme évolution dans son milieu de travail en raison des difficultés qu'il a rencontrées : manque de support, sentiment de solitude, d'isolement et de persécution. Il a tout remis en question : « En quatre ans, au niveau de la gestion, au niveau interpersonnel, au niveau des interrelations, je pense que j'ai évolué plus en quatre ans que les quinze dernières années ». Il en est de même pour le sujet 3 qui a trouvé très difficile ses premières années de travail et qui se disait : « Je me souviens à la fin de la première année, je m'étais dit si ça change pas, je n'enseigne pas toute ma vie ». Il a réussi à améliorer sa situation et a su développer de la souplesse quant à la peur et le manque de confiance. Maintenant, il adore son travail et pense même à retarder sa retraite (élément important dans le développement du Soi). Le sujet 2 a développé toute sorte de capacité. Selon lui : « C'est propre à l'être humain que d'être toujours en évolution et de se développer continuellement. » Le sujet 4 affirme que le potentiel qu'il avait est en train de se réaliser. Il se considère authentique, plus vrai dans ses relations. Il ne se limite plus, ne prend plus les choses personnellement, même s'il lui reste du ressentiment. Il n'a plus peur et vit mieux avec l'incertitude. Il dit que la communication non violente a influencé son développement. Le sujet 5 se dit en constante évolution et en quête d'apprentissage. Avec le temps, il dit avoir vécu de gros changements : « (...) dans la confiance, dans l'accueil, dans l'efficacité, euh, l'empathie, la paix intérieure. » D'un autre côté, il dit s'être responsabilisé, dans le but d'enseigner aux autres à le faire également et s'être sorti des exigences face à ses clients.

Nous remarquons ainsi que des changements sont survenus à l'unanimité. Une fois de plus, les éléments changent avec le temps et ce à court terme. Le concept de soi est malléable, souple et mouvant. Ce faisant, les différentes influences vécues seront significatives pour l'individu et peuvent le conduire à modifier certaines facettes de sa personnalité ou ses façons d'être. Les possibilités de changements sont continues. Ce qui a pu être confirmé en ce sens où ils affirment tous avoir vécu un développement positif que ce soit d'un point de vue professionnel ou relationnel. Selon St-Arnaud (1974), il y a une corrélation entre le développement de la personne et la qualité de l'environnement. Considérant l'environnement organisationnel, plus le climat est sain, meilleur sera le développement professionnel et par conséquent la réalisation d'un travail de qualité. D'ailleurs, celle-ci engendre de la satisfaction, de l'autonomie, de la responsabilisation de soi et ainsi une image de soi valorisée. Dans cette lignée, Lemoine (2003) note que les valeurs qui augmentent la qualité de vie au travail sont sensiblement les mêmes que celles de la motivation intrinsèque (distincte de celles de la motivation extrinsèque définies dans le modèle de Herzberg). Plusieurs typologies existent et varient d'auteur en auteur. Toutefois, celles reliées au développement professionnel sont relativement importantes. Il est question d'autonomie, de reconnaissance et valorisation, de réalisation de soi, d'appropriation de l'espace du travail, d'un sentiment d'utilité, d'un climat relationnel favorisé, de contact personnel, d'expression de ses compétences et sentiments, de performance, d'obtention de résultats concluants... (Lemoine, 2003). Enfin, nous sommes en mesure de confirmer totalement que la communication non violente a un impact sur les relations intra et interpersonnelles.

À propos du développement des compétences dans le milieu de travail, le sujet 1 répond spontanément qu'il s'agit d'un « apprentissage sur le tas ». Les changements sont au niveau de la communication et de la gestion. Pour ce qui est des compétences à proprement dit, il affirme ne pas en avoir développées dans son milieu de travail, ce qui rejoint la réponse du sujet 2 qui soutient avoir reçu la formation académique nécessaire pour accomplir son poste. Ainsi, les sujets 1 et 2 affirment ne pas avoir développé de compétences particulières. Les sujets 3 et 4 annoncent avoir développé leur capacité de communiquer. Tous deux se disent maintenant plus authentiques. Plus précisément, le sujet 3 annonce que c'est son aptitude à communiquer, sa capacité à dire les choses, qui a changé. Il est maintenant en mesure de dire



la vérité et de ne pas s'offusquer dans de telles situations. Le sujet 4 mentionne en premier lieu sa créativité, compétence qui lui est chère. Il considère que sa capacité intellectuelle est décuplée, puisqu'il fait confiance et ne se met plus de limite : « Je dirais, comment je définirais mes compétences, euh, je les définirais selon mon écoute et mon bon vouloir à développer mes connaissances. ». Le sujet 5 se questionne à savoir : « Qu'est-ce qui nous fait arriver à tel ou tel point ? Mais je pense que j'ai évolué certainement au niveau dans mes compétences au niveau de l'écoute, de l'accueil, de l'empathie. » Il ajoute avoir pu se libérer de blessures personnelles en s'offrant de la compréhension. Éliminer le jugement de sa pensée a certes été bénéfique pour lui, tout comme son application quotidienne de se sortir de la pensée binaire. C'est pour lui un cadeau extraordinaire. Bref, la majorité des sujets affirment avoir développé des compétences de type relationnel. Selon Orgogozo (1988), la communication vise l'introduction d'un changement comportemental afin de réduire l'incertitude. Communiquer signifie aider autrui à confirmer sa différence, ce qui correspond à la caractéristique première de la communication.

L'échantillon reconnaît que son développement s'est modifié avec le temps. Ce développement positif a lieu au niveau du travail, au niveau relationnel ou encore d'un point de vue personnel. Ici, l'on constate qu'on ne peut séparer les occupations personnelles de celles professionnelles ; comme quoi elles forment un tout. Dans le contexte actuel, les parents travailleurs doivent relever un double défi, celui d'arrimer leurs occupations familiales et professionnelles. Cette conciliation est une problématique qui demande de rendre compatibles les responsabilités et les exigences des deux réseaux. L'engagement et les responsabilités professionnelles amènent des modifications dans les relations en raison de la gestion du temps, des occupations...

En conclusion, nous remarquons que les différents éléments de notre réponse anticipée quant au concept de soi sont confirmés à divers degrés. Quant à l'estime de soi, nous faisons face à une confirmation totale où celle-ci peut être rehaussée par le suivi d'une formation en communication non violente, laquelle est une démarche de conscientisation. Quant aux changements, nous remarquons qu'ils sont de différents types, soit relationnels, personnels ou professionnels. Le point émergeant consiste aux perceptions et aux contradictions soulevées

par les répondants. D'un côté, ils notent des changements et disent de ces derniers qu'ils sont reconnus par autrui et qu'ils ont un impact sur eux. D'un autre, ils disent de ces changements qu'ils ne sont pas influencés par la présence des autres.

#### 4.6. Synthèse des faits récurrents et exclusifs chez notre échantillon

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble de notre analyse et reprend les faits saillants des propos des sujets. Il insiste que sur les idées récurrentes et à la fois exclusives. Précisément, nous présenterons nos différents thèmes et sous-thèmes en indiquant le plus haut taux de partage, l'unanimité en décroissant les faits à la majorité, la minorité et enfin à la réponse unique. Bien évidemment, il est pertinent de rappeler que notre échantillon se limite à cinq personnes et qu'il ne prétend pas refléter entièrement la réalité des professionnels en général. Toutefois, notre synthèse, malgré qu'elle soit restreinte, nous permet de dégager quelques conclusions.

**Tableau**  
**Synthèse des faits saillants**

<b>Thèmes</b>	<b>Faits saillants</b>
<b>1. Environnement de travail</b>	
1.1. Relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unanimité, climat sain</li> <li>▪ Majorité (4/5) relations satisfaisantes</li> <li>▪ Majorité (3/5) milieu de travail difficile</li> </ul>
1.2. Contexte organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unanimité (vécu ou connaissance de qqn ayant vécu un burn-out)</li> <li>▪ Minorité (2/5) vivent du stress ou relations conflictuelles</li> <li>▪ Exclu (1/5) choix d'une tâche influencé par le milieu</li> </ul>
<b>2. Communication non violente</b>	
2.1 Expérience	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unanimité pratique à degrés divers la cnv au travail</li> <li>▪ Majorité (4/5) exemples en cnv nombreux</li> <li>▪ Majorité (4/5) connaissent gens formée en cnv</li> <li>▪ Majorité (3/5) appliquent cnv en suivant le processus</li> <li>▪ Minorité (2/5) vit amélioration avec un collègue</li> </ul>
2.2 Changements dans l'environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unanimité changements ordre multiple : 3/5 niveau émotionnel, 2/5 développement d'habiletés,</li> <li>▪ Minorité (2/5) difficulté d'intégration</li> </ul>
2.3 Modifications apportées aux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unanimité soulève un point positif : majorité (3/5) notions de cnv soulevées et développement d'habiletés, minorité 2/5 changement</li> </ul>



pratiques de communication	reconnu par autrui <ul style="list-style-type: none"> <li>Majorité (4/5) soulève un point négatif : difficulté auto empathie</li> <li>Majorité (4/5) applique cnv réseaux social et familial</li> <li>Majorité (4/5) importance d'avoir une formation cnv ou autre</li> <li>Exclu (1/5) cnv formation insuffisante pour tâche de travail</li> </ul>
<b>3. Identité professionnelle</b>	
3.1. Pratique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unanimité perception nouvelle avec le temps</li> <li>Majorité (4/5) modifiée façon d'être</li> <li>Minorité (2/5) changement de perspective</li> <li>Minorité (2/5) agit à titre d'accompagnateur</li> <li>Minorité (2/5) centration sur soi</li> <li>Minorité (2/5) diminution d'auto-exigence</li> <li>Exclu (1/5) responsabilisation d'autrui</li> <li>Exclu (1/5) constante évolution</li> </ul>
<b>4. Concept de soi</b>	
4.1. Estime de soi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unanimité cnv aidante pour rehausser estime de soi</li> <li>Majorité (3/5) connaissance de soi</li> <li>Majorité (3/5) acceptation de ses limites</li> </ul>
4.2. Aspect social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unanimité changements perçus</li> <li>Majorité (4/5) bien perçu par l'entourage</li> <li>Majorité (3/5) perception changée avec le temps</li> <li>Exclu (1/5) affecté par la perception d'autrui</li> </ul>
4.3. Aspect expérimentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unanimité éléments nouveaux propres à chacun</li> <li>Unanimité affirmation d'un changement de perception, impact sur perception d'autrui</li> <li>Majorité (4/5) changement d'ordre personnel</li> <li>Minorité (2/5) en constante évolution</li> <li>Exclu (1/5) changement d'ordre relationnel</li> </ul>
4.4. Processus développement et aspect adaptatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unanimité rencontre développement positif : majorité (3/5) dans le milieu du travail, minorité (2/5) au niveau relationnel</li> <li>Minorité (2/5) amélioration développement professionnel</li> <li>Exclu (1/5) départi de blessures personnelles</li> </ul>

Ce qui revient de thème en thème est l'importance de la reconnaissance quant aux capacités de la personne, ce qui joue sur sa motivation au travail et sur sa valorisation personnelle. Cet acte, qui démontre de la gratitude ou une acceptation<sup>13</sup>, doit être émis par un supérieur, un membre proche de la famille ou du réseau social. Autrement dit, il s'agit d'un geste ou de paroles valorisant qui accorde une attention particulière à l'attention de la personne et qui font d'elle une personne unique. (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002). Aussi, la reconnaissance est importante dans la construction de l'identité et dans le développement du

<sup>13</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Reconnaissance>

Soi, puisque les perceptions d'autrui ont un réel impact sur l'individu. Si ce dernier est positif, cela génère d'autant plus une estime rehaussée. Les interactions sont ainsi nombreuses et non négligeables, car la communication est source d'influence et nécessaire au développement de l'identité. Toute relation interpersonnelle ou échange communicationnel suppose une bidirectionnalité, une notion d'interaction vécue entre les acteurs. La coopération devient dès lors essentielle pour favoriser un bon fonctionnement et nécessite la pratique de la reconnaissance. La coopération n'est par ailleurs possible que si elle est établie sur un lien de confiance et développée à travers la relation. (Dejours, 1993).

Par ailleurs, le désir de formation à la communication non violente s'est fait sentir chez les participants par leur implication lors des journées pratiques, des ateliers et des entrevues. En majorité, leur participation souligne leur envie de s'outiller pour régler des difficultés qu'ils éprouvent ou encore pour améliorer leurs relations personnelles et professionnelles. Ils ont échangé sur leur vécu familial ou conjugal, bien que nous les ayons avisé que notre recherche s'inscrivait dans un environnement de travail. Les sujets sont tous des individus qui croient en la méthode CNV pour son apport bénéfique et aidant dans le cadre de problématiques particulières. Notre analyse nous permet d'avancer globalement que plus les gens sont formés, plus ils constatent des changements survenus dans leur milieu de travail et également au niveau personnel. Ils disent de ces derniers qu'ils sont favorables.

Cette recherche est une piste de réflexion pour tous les professionnels qui éprouvent le désir d'actualiser leurs connaissances afin de faciliter leur compréhension des processus communicationnels et relationnels qui influencent leurs échanges en milieu de travail. Le développement de compétences interpersonnelles permet entre autre d'assurer de meilleures communications et de favoriser la construction d'un Soi et d'une identité professionnelle vouée à des rapports d'autant plus authentiques avec autrui.

En fonction de nos objectifs, de notre réponse anticipée et suite à l'interprétation des divers thèmes de notre recherche, nous sommes en mesure de confirmer globalement que le suivi d'une formation en communication non violente prédispose au développement d'une identité professionnelle renforcée. Cette méthode de conscientisation est aidante dans l'évolution de

l'image de soi, ce qui confirme le lien entre la pratique de la communication non violente et l'identité professionnelle. Toutefois, il faut considérer que cette méthode en est une parmi d'autres et qu'à elle seule, elle ne peut changer l'ensemble radicalement. Elle est tout de même aidante dans un milieu organisationnel conflictuel puisque selon Cormier (2004), quelques problèmes peuvent apparaître lorsqu'un conflit n'est pas réglé. De plus, nous voulions découvrir s'il y avait des changements engendrés sur le concept de soi des professionnels en exercice. À ce stade, nous sommes en mesure de confirmer qu'il y a bel et bien différents changements qui ont été identifiés par nos répondants et dont les conséquences sont positives.

Aussi, l'unanimité de nos répondants affirme que cette démarche de formation renforce l'estime personnelle d'un individu. C'est par des qualités favorisées en CNV, telle l'écoute de ses sentiments, l'atteinte des besoins et l'accueil de soi, qu'une estime de soi peut se rehausser. D'ailleurs la perception des événements et la façon de réagir sont tout autant essentielles pour une estime de soi positive. La communication non violente intervient au niveau de l'acceptation de soi, de ses limites. Elle vise également une communication réciproque optimale, i.e. l'atteinte de la cible et la satisfaction mutuelle des acteurs. Nous avons pu constater qu'elle est aidante dans la résolution de problèmes et qu'elle permet une diminution du stress vécu au travail. Ce sont toutes des conclusions que l'on peut tirer des résultats de notre recherche et qui répondent aux objectifs fixés ainsi qu'à notre réponse intuitive.

## CONCLUSION

Dans un monde où la mondialisation et les nouvelles technologies transforment continuellement l'univers organisationnel, nous avons comme objet de recherche de comprendre le ressenti des professionnels qui rencontrent des difficultés et qui ont suivi une formation aidant à surmonter des problèmes d'ordre organisationnel. Plus précisément, nous voulions étudier l'impact d'une formation en communication non violente pour pouvoir dégager les répercussions engendrées sur leur identité, leur estime de soi ainsi que leur pratique communicationnelle. Pour ce faire, nous avons entrepris une démarche de recherche qualitative de type exploratoire. Comme intuition de départ nous estimions que le suivi d'une telle formation prédispose à une estime de soi renforcée et par le fait même à une meilleure capacité de communication relationnelle. Notre démarche méthodologique s'est appuyée sur des observations et des entretiens auprès de cinq professionnels dont le métier est connexe aux domaines des communications. Nos observations sur le terrain nous ont permis de déceler les différents besoins exprimés par les participants et de comprendre les motifs les amenant à suivre cette formation.

Notre recherche nous a permis de délimiter les malaises rencontrés dans le monde organisationnel et à identifier certaines habiletés soulevées en communication interpersonnelle (Cormier, 2004) contribuant au développement d'une pratique de communication axée sur les relations de travail. Ces mêmes habiletés sont valorisées dans le modèle de la communication non violente. Il est intéressant de noter que de plus en plus, la communication non violente se fait connaître. Elle se répand de pays en pays et l'on voit divers centres de ressources s'ouvrir notamment aux États-Unis, en France, en Suisse, en Belgique... On entend maintenant parler de programme visant la non-violence dans les institutions publiques. D'ici quelques années, les générations futures pourront peut-être bénéficier d'une éducation un peu moins basée sur le paraître et plutôt axée sur l'expression des sentiments et des besoins.

Nos résultats nous permettent de tirer des conclusions quant à notre proposition intuitive et nos objectifs de recherche en délimitant les habiletés relationnelles qui peuvent être développées grâce au suivi d'une formation en communication non violente. De plus, nos résultats indiquent également les changements engendrés au niveau de l'estime de soi et de l'identité des sujets. Ces résultats nous permettent enfin de soulever quelques pistes d'interventions pour les entreprises soucieuses d'améliorer l'environnement de travail par l'instauration de modes de formation axés sur des méthodes de communications relationnelles. Effectivement, dans notre étude, une partie de notre échantillon s'est intéressée à la sphère familiale et a dit pratiquer la méthode auprès de ses proches immédiats. Le travail et la famille sont les deux activités principales d'un parent travailleur et nous avons d'ailleurs pu constater l'importance de parvenir à concilier ces deux sphères. La réalisation d'une autre recherche pourrait ainsi s'appliquer au niveau familial pour voir si l'intégration, le cheminement ainsi que les changements sont de même nature et de même rythme. D'un autre côté, les résultats auraient sans doute varié avec un autre groupe présentant des caractéristiques différentes. Notre échantillon est un groupe hétérogène de par ses caractéristiques sociales. Autrement dit, les résultats seraient bien différents si l'étude avait été appliquée à des hommes par exemple ou encore à d'autres catégories d'âge. D'ailleurs, le processus expérientiel-développemental du concept de soi de L'Écuyer précise que ce dernier évolue avec l'âge et se différencie selon le sexe. Enfin, précisons que notre échantillon est réduit au nombre de cinq personnes, ce qui restreint certainement la portée des conclusions. On ne peut émettre de généralité à partir de ce nombre, toutefois tel n'était pas notre objectif, mais bien d'étudier cinq cas plus en profondeur.

Toutefois, la conclusion de nos résultats nous amène également à soulever les difficultés rencontrées. Dans un premier temps, le principal obstacle réside au niveau du peu d'études réalisées en communication non violente. Effectivement, autant notre intérêt de recherche s'est basé sur cet aspect, autant nous n'avons pu nous appuyer sur aucune étude par mesure de comparaison des résultats ou encore de référence. Ensuite, l'orientation de la recherche a également été éprouvante, car nous ne savions trop quel angle adopter pour ne pas nous camper dans le domaine de la psychologie. Dans cette même lignée, le fait de travailler avec

des notions tirées de ce domaine nous a également un peu freinés car nous voulions rester campé dans une recherche en communication organisationnelle et surtout interpersonnelle. C'est au niveau de la recension des écrits que nous avons le plus ressenti cet enjeu, car le choix des ouvrages nous conduisait parfois directement en psychologie. Enfin, nous nous inscrivons dans le courant des sciences humaines et c'est pourquoi nous recherchons une rigueur scientifique avec comme intention principale l'objectivité et l'intégrité pour assurer la validité de notre recherche. Nous estimons avoir rempli ce mandat et sommes satisfaits des conclusions auxquels nous arrivons.

## **ANNEXE A**

### **CONSIGNES DE PRISE DE CONTACT**

Nous avons tenu à souligner quatre éléments favorables, voire essentiels à la prise de contact. Ces derniers se présentent comme suit : amener un sentiment de sécurité chez le sujet face à l'intervieweur, au contenu ainsi qu'à l'approche. Dans un deuxième temps, nous tenons à favoriser la réflexion et l'action future, s'ensuit que le développement de l'interaction est notre troisième critère et enfin, nous tenons à susciter un intérêt et la curiosité de notre sujet, de sorte qu'il s'implique et soit favorable à répondre à l'entretien de la manière la plus personnelle et véridique qui soit. Nous avons identifié quelques critères d'éthique à respecter et instaurer tout au long de la cueillette des données par souci de professionnalisme, dont le respect de la dignité des sujets, la demande de consentement ainsi que le respect de la confidentialité.

Afin d'entrer en contact avec nos interviewés, nous avons établi une consigne de prise de contact qui nous servira à présenter le but de notre étude et à tenter d'obtenir un rendez-vous pour une entrevue avec la personne. Cette consigne présente les points essentiels à divulguer à l'interlocuteur, il est évident qu'elle ne sera pas dite machinalement et que nous devons nous adapter à chaque fois à la conversation. Voici, tout de même, un exemple de ce qui sera présenté :

« Bonjour, je m'appelle Catherine Blain et je suis étudiante en communication à l'Université du Québec à Montréal. Dans le cadre de mon mémoire de maîtrise, je m'intéresse à la communication non violente. La raison de ma présence vise la réalisation d'une entrevue avec un professionnel qui se forme à cette démarche communicationnelle afin d'explorer son point de vue sur le sujet. L'entretien sera d'une durée d'une heure et si vous n'y voyiez pas d'inconvénients, j'enregistrerai l'entretien de sorte à pouvoir m'y référer pour analyser les

données qui y seront recueillies. Toutefois, j'assure toute confidentialité et anonymat. Seriez-vous intéressés à participer à mon étude ? »

1. Si oui, possibilité de prendre rendez-vous selon les disponibilités du client et détermination du lieu de rencontre ou possibilité de prendre contact suite à la remise de nos coordonnées ou encore possibilité de vous inscrire à la réception, remerciements
2. Si refus, remerciements



## ANNEXE B

### FEUILLE D'INSCRIPTION ET FORMULE DE CONSENTEMENT

Université du Québec à Montréal  
Département de communication sociale et publique

<b>Objet : Feuille d'inscription et formule de consentement</b>
---

Par la présente, j'accepte de participer à l'étude menée par Catherine Blain et l'Université du Québec à Montréal sur :

J'autorise Catherine Blain et l'Université du Québec à Montréal à enregistrer les entrevues auxquelles je participerai et à utiliser ces enregistrements pour toutes fins reliées à cette étude.

Il est entendu que toute l'information recueillie sera confidentielle et ne sera utilisée que pour les fins de cette recherche. Seuls les chercheurs y auront accès.

Il est également entendu que je suis libre de me retirer de l'étude, et ce en tout temps et sans préjudice.

La bande originale ainsi que les copies utilisées aux fins de la présente recherche seront conservées le temps nécessaire à la recherche, après quoi, elles seront détruites.

Ma participation implique que des extraits de l'entrevue pourront être utilisés anonymement, avec mon autorisation. En conséquence :

J'autorise Catherine Blain à enregistrer les entrevues et à utiliser des extraits de l'enregistrement, de façon anonyme uniquement dans le cadre de cette étude.

---

Signature

---

Date

## ANNEXE C

### FICHE SIGNALÉTIQUE

#### COORDONNÉES DE L'ENTRETIEN

- Heure :
- Durée :
- Endroit :
- Technique de reportage :
- Nom de l'interviewé :

#### CARACTÉRISTIQUES SOCIALES DE L'INTERVIEWÉ

- Sexe :
- Âge :
- Origine ethnique :
- Profession :
- Expérience et année(s) de formation en CNV :
- Formation suivi sur une base volontaire ou imposée :

## ANNEXE D

### QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

#### *Question 1*

Qu'est-ce qui caractérise vos relations dans votre environnement de travail ?

Par environnement de travail, j'entends un contexte, un événement, des relations de travail, un lieu, du matériel, un environnement spatial, temporel, humain, technique...

- Dans quel contexte ?

- Avec qui ? les affinités, selon le statut, le département, l'équipe...

- Comment les qualifiez-vous ?

- Me raconter une journée de travail ?

#### *Question 2*

Lorsque vous êtes confrontés à une situation qui vous est problématique, (telle du stress, un conflit, un problème relationnel ou de communication...) pouvez-vous me dire ce qui se passe en vous à ce moment-là ?

- Quelle est la situation problématique en question ?

- Connaissez-vous des situations de stress ? Qu'est-ce que ça représente ?

- Connaissez-vous des situations conflictuelles ? Qu'est-ce que ça représente ?

- Quel genre de problématiques communicationnelles ? Que faites-vous ?

#### *Question 3*

Pouvez-vous me raconter un moment qui illustrerait une expérience en communication non violente que vous avez vécue dans votre environnement de travail ?

- Incident critique

- Moment à situer dans le temps

- Si une expérience a été partagée : Qu'est-ce que la CNV pour vous ? (L'expérience renvoie à ce que correspond la CNV pour la personne)

- Si un exemple a été donné : Comment vous y avez remédié ?

#### *Question 4*

Depuis votre formation en communication non violente, quels changements dans votre environnement de travail avez-vous noté chez vous-mêmes et les autres ?

- À travers vos relations ?

- À travers vos communications ?

- Quels effets ça eu en vous ?

**Question 5**

En quoi la démarche de la communication non violente modifie, que ce soit pour le mieux ou pas, vos pratiques communicationnelles au travail ?

- Stratégies de communication = interaction
- Chercher du feed-back évaluatif
- Questionne l'élément transformateur

**Question 6**

Quels liens faites-vous entre la pratique de la CNV et votre façon de vous percevoir dans votre environnement de travail ?

- Questionne l'identité professionnelle

**Question 7**

En quoi la communication non violente est-elle une formation qui peut aider dans le développement d'une estime de soi positive ?

**Question 8**

Au travail, comment votre entourage vous perçoit-il ?

- Avant, pendant et après
- Le soi social : la personne dans son milieu
- Aller chercher un moment clé

**Question 9**

Comment vous percevez-vous maintenant ?

- Faire le pont entre l'avant et actuellement pour constater les différences
- Le soi expérimentiel : le côté personnel actuel et l'estime au niveau du ressenti et du pensé
- Aller chercher un moment clé

**Question 10**

Comment définiriez-vous le développement de votre personne dans votre travail ?

- Comment définiriez-vous le développement de vos compétences au travail ?
- Questionner l'évolution et le changement du processus développemental, l'avant, le pendant et l'après
- Le soi adaptatif, la confirmation et l'amélioration
- Aller chercher un moment clé

**Question 11**

Enfin, aujourd'hui on a parlé de vos communications interpersonnelles, de votre environnement de travail, de votre perception de vous-même, de la démarche de la communication non violente, de l'évolution face aux changements... Si on ramasse tout ensemble, ce que nous avons échangé aujourd'hui, quelle image vous vient en tête que vous pourriez me partager pour synthétiser votre expérience ?

- Question synthèse pour boucler la boucle
- Est-ce que vous aimeriez ajouter quelque chose (si ajout à faire, commentaires)

## **ANNEXE E**

### **AIDE MÉMOIRE DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN**

- Entrevue sur la communication non violente dans un contexte d'environnement de travail
- Par environnement de travail, j'entends un contexte, un événement, des relations de travail, un lieu, du matériel, un environnement spatial, temporel, humain, technique...
- La durée prévue de l'entretien est d'une heure trente (au maximum)
- Une dizaine de questions et quelques sous-questions
- Entrevue enregistrée où les données ainsi que l'enregistrement resteront confidentiels
- Prise de notes par la chercheure à titre d'aide mémoire

## RÉFÉRENCES

Aurousseau, C., S. Landry. 1996. *Les professionnelles et professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*, Montréal, Comité conjoint UQAM-CSN-FTQ et Fédération des professionnelles et professionnels salariés-es et des cadres du Québec 125 pages

Aurousseau, C. 1999. *Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchiques et organisationnelle- vers une approche globale*. Thèse de doctorat UQAM.

Aubert, N., V. de Gaulejac. 2007. *Le coût de l'excellence*, Paris, Éditions du Seuil, 342 pages

Baran, D. 2003. *Recherche exploratoire sur la pratique d'une communication plus relationnelle en milieu scolaire*, Montréal, Université du Québec à Montréal, avril 117 pages

Baribeau, C. 2005. *Le journal de bord du chercheur*, Recherches qualitatives. Hors série no. 2, ISSN, 1715-8702. p. 98-114

Bedard, M. G., P. Dell'Aniello et D. Desbiens. 2005. *La méthode des cas, guide orienté vers le développement des compétences*, Gaëtan Morin éditeur, 98 pages

Bertaux, D. *Les récits de vie : perspective ethnosociologique*, Paris, Nathan, 1997, 127 pages

Blanchard, T. 1982. *Les effets du counseling de groupe sur le concept de soi chez un groupe de préadolescents*, mémoire présenté à l'université du Québec à Montréal comme exigence partielle de la maîtrise en psychologie, Montréal, Université du Québec à Montréal

Blanchet, A., A. Gotman. 1992. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Éditions Nathan, 125 pages

Borzeix, A., S. P. Fraenkel. 2001. *Le langage dans les organisations, une nouvelle donne*, Paris, Montréal : Harmattan, 244 pages

Borzeix, A., S. P. Fraenkel. 2001. *Langage et travail : communication, cognition, action*, Paris, CNRS Éditions, 379 pages

Bouthat, C. 1993. *Guide de présentation des mémoires et des thèses*, Montréal, UQAM, 110 pages

Boutin, G. 2000. *L'entretien de recherche qualitatif*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 169 pages

- Brouillet, M-I. 2000. *Auto formation à un dialogue professionnel créateur*. Coop UQAM Éditeur. Montréal ISBN2-7653-3291-6.
- Carpentier-Roy, M-C et M. Vézina. *Le travail et ses malentendus : psychodynamique du travail et gestion*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 2000, 155 pages
- Castro et al. 2004. *Les interventions psychologiques dans les organisations*, Paris, Dunod, 220 pages
- Cormier, S. 1995. *La communication et la gestion*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 255 pages
- Cormier, S. 2004. *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 188 pages
- Coulon, A. 1992. *L'école de Chicago*, Paris, Presses universitaires, 127 pages
- Cours-Salies et al. 1995. *La liberté du travail*, Paris, Éditions Syllepse, 223 pages
- D'Ansembourg, T. 2001. *Cessez d'être gentil soyez vrai ! Être avec les autres en restant soi-même*, Les Éditions de l'Homme, 249 pages
- D'Ansembourg, T. 2004. *Être heureux, ce n'est pas nécessairement confortable*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 281 pages
- Dallaire, H. 1979.
- De Gaulejac, V. 2005. *La société malade de la gestion*, Paris, Éditions du Seuil, 275 pages
- Dejours, C. 1993. *Travail : usure mentale : essai de psychopathologie du travail*, Paris, Le Centurion, 155 pages
- DeVito, J. G. Chassé, Vezeau, C. 1991. *La communication interpersonnelle*, Saint-Laurent, Québec, Éditions du Renouveau pédagogique, 411 pages
- Dolbec, A. 1993. *Assurer la scientificité de sa recherche*, texte inédit produit dans le cadre d'une recherche multidisciplinaire subventionnée par la Communauté Scientifique Réseau portant sur la triangulation en recherche qualitative. Deaudelin, C. Brouillet, M.I. et al.
- Dubar, C. 1996. *La socialisation construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Édition Armand Colin, 276 pages
- Dubar C., P. Tripier, 1998. *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 256 pages
- Duguay, B. 2000. *L'image de soi et la consommation, la valeur compensatoire des produits*, thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en communication à l'Université du Québec à Montréal, Montréal, Université du Québec à Montréal, 535 pages

- Faure, J-P., C. Girardet. 2003. *L'empathie, le pouvoir de l'accueil, au coeur de la communication non violente*, France, Éditions Jouvence, 172 pages
- Fortier, C. 1997. *Les individus au cœur du social*, Les Presses de l'Université Laval, 467 pages
- Foucher, R. n.d. *Déterminants des besoins organisationnels en matière d'autoformation du personnel*, Montréal, Groupe interdisciplinaire de recherche sur l'autoformation et le travail, 15 feuillets
- Foucher, R. 1991. *Définir une politique appropriée de formation: un moyen d'accroître l'efficacité de la formation en entreprise*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Centre de recherche en gestion, 9 feuillets
- Foucher, R. 1996. *L'autoformation en milieu de travail au Québec: état sommaire de la recherche et des pratiques*, Montréal, Groupe interdisciplinaire de recherche sur l'autoformation et le travail, 8 feuillets
- Foucher, R. et al. 2000. *L'autoformation reliée au travail: apports européens, nord-américains pour l'an 2000*, Montréal, Éditions Nouvelles AMS, 342 pages
- Foucher, R. et al. 2003. *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail : pistes de réflexion et d'action*, Montréal Éditions nouvelles, 357 pages
- Girard, J. 1999. *Contribution de la perspective psychogénétique de l'identité au développement des compétences*, Montréal, Université du Québec à Montréal, mars 95 pages
- Hansenne, M. 2003. *Psychologie de la personnalité*, Bruxelles, Édition De Boeck Université, 337 pages
- Houde, R. 1999. *Les temps de la vie : le développement psychosocial de l'adulte*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 449 pages
- Karin, D-P. 1985. Amélioration du bien-être en milieu de travail : un défi pour le programme d'aide aux employés, Volume X, numéro 2, automne, p. 171 à 175
- Kaufmann, J-C. 2004. *L'invention de soi, une théorie de l'identité*, Paris, Éditions Armand Colin, 351 pages
- Ladiyou, O, T. 2004. L'apprentissage intensif du français et l'estime de soi chez des élèves anglophones de sixième année dans la province de Terre-Neuve-et-Labrador, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en linguistique, Montréal, Université du Québec à Montréal
- Laplantine, F. 1996. *La description ethnographique*, Paris, Éditions Nathan, 128 pages



- L'Écuyer, R. 1994. *Le développement du concept de soi*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 422 pages
- Legault et al., 2003. *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2003, 226 pages
- Legendre, R. (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Montréal, Éditions Guérin, p. 234
- Lemoine, C. 2003. *Psychologie dans le travail et les organisations*, Paris, Dunod, 118 pages
- Lessard-Hébert, M., M. Goyette. G. Boutin. 1995. *La recherche qualitative : fondements et pratiques*, Montréal, Éditions nouvelles, 124 pages
- Letourneau, J. 1989. *Le coffre à outils du chercheur débutant : Guide d'initiation au travail intellectuel*, Toronto, Oxford University Press, 227 pages
- Lévy-Leboyer, C. 1974. *Psychologie des organisations*, Paris, Presses universitaires de France, 244 pages
- Lipiansky, E.M. 1992. *Identité et communication*, Paris, Presses universitaires de France, 262 pages
- Mace, G., F. Pétry. 2000. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, Québec, De Boeck Université, Les Presses de l'Université de Laval, 134 pages
- Marc, E. 2005. *Psychologie de l'identité, Soi et le groupe*, Paris, Dunod, 255 pages
- Marc, E. et D. Picard. 1984. *L'École de Palo Alto*, Paris, Éditions Retz, 190 pages
- Marc, E. et D. Picard. 1989. *L'interaction sociale*, Paris, Presses Universitaires de France, 239 pages
- Marc, E. et D. Picard. 2000. *Relations et communications interpersonnelles*, Paris, Dunod, 126 pages
- Mayer, R., Ouellet, F. 1991. *L'échantillonnage* in *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Boucherville, Gaétan Morin Éditeur ISBN2-89105-413-X p. 378 à 395/527 pages
- Mucchielli, A. 1991. *Les méthodes qualitatives*, Paris, Presses Universitaires de France, 126 pages
- Orgogozo, I. 1988. *Les paradoxes de la communication*, Paris, Éditions d'Organisation, 128 pages

Ouimet, R. *Rencontre communicationnelle entre le monde des femmes et le monde médical : le rôle d'une interprète interculturelle dans la formation gynécologique des étudiants-e-s en médecine*, UQÀM, Avril 1995

Paillé, P., Mucchielli, A. 2003. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Éditions Armand Colin, 211 pages

Petit, F. 1979. *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Toulouse, Édition Privat, 371 pages

Pourtois, J-P., H. Desmet. 1988. *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Liège, P. Mardaga, 235 pages

Portelance, C. 2005. *Relation d'aide et amour de soi*, Montréal, Éditions du CRAM, 452 pages

Rogers, C. 1970. *Le développement de la personne*, Montréal, Éditions Dunod, 286 pages

Rosenberg, M.B. 1999. *Les mots sont des fenêtres (ou des murs) Introduction à la communication non-violente*, Éditions Jouvence, France, 229 pages

Rosenberg, M.B. 2003. *La communication non violente au quotidien*, France, Éditions Jouvence, 91 pages

Salomé, J. 1993. *Heureux qui communique, Pour oser se dire et être entendu*, Paris, Éditions Albin Michel, 1993, 95 pages

Salomé, J., S. Galland. 2003. *Si je m'écoutais... je m'entendrais*, Montréal, les Éditions de l'Homme, 347 pages

Saint-Arnaud, Y. 1974. *La personne humaine : développement personnel et relations interpersonnelles*, Montréal, Les Éditions de l'homme, 199 pages

Schermerhorn, J., Hunt, J. et R. Osborn. 2002. *Comportement humain et organisation*, 2<sup>e</sup> éd. Saint-Laurent, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 642 pages

St-Arnaud, Y. 2003. *L'interaction professionnelle, Efficacité et coopération*, Les Presses de l'Université de Montréal, 279 pages

Vallerand R. J. et al. 1994. *Les fondements de la psychologie sociale*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 888 pages

Watzlawick, P. 1972. *Une logique de la communication*, Paris, Éditions du Seuil, 285 pages

Winkin, Y. 2001. *Anthropologie de la communication : de la théorie au terrain*. Paris, Éditions du Seuil. 332 pages